

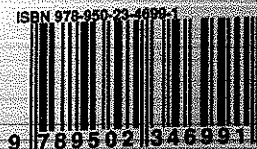


psicología

Los textos que integran este volumen abordan distintas problemáticas del ámbito de la psicología del trabajo, entre ellas la del acoso laboral también conocido como *mobbing*.

Este extendido fenómeno requiere de la revisión previa de algunos preconceptos asociados al trabajo: que es una condición natural del ser humano; que si se desarrolla en el ámbito de lo que a una persona le gusta hacer, debe necesariamente producir bienestar; y otras sentencias de sentido común que normalmente se repiten al considerar la función y los efectos de la vida laboral. También se abordan temas tan complejos como la ética, la psicodinámica del trabajo, la ergonomía, la resiliencia, la comunicación, la creatividad y la percepción; además se abordan algunos instrumentos de intervención como la selección de personal, las competencias organizacionales, el potencial de desarrollo, para lo que se hace una referencia a la comprensión del ámbito organizacional, sin descuidar la perspectiva de género y la inteligencia emocional. Los autores y las autoras relativizan todos esos conceptos para poder desarticularlos desde perspectivas modernas y así llevar a cabo sus análisis que integran trabajos de campo y propuestas analíticas de perfil más teórico. De ese modo, realizan un aporte para el enriquecimiento de quienes eligen la especialidad de psicología del trabajo y de las organizaciones como su ámbito de desarrollo profesional.

 **Eudeba**
www.eudeba.com.ar
f eudeba.editorial



GRACIELA FILIPPI, LILIANA FERRARI
Y EDUARDO SICARDI (COMPILADORES)

PSICOLOGÍA Y TRABAJO,
UNA RELACIÓN POSIBLE. TOMO II

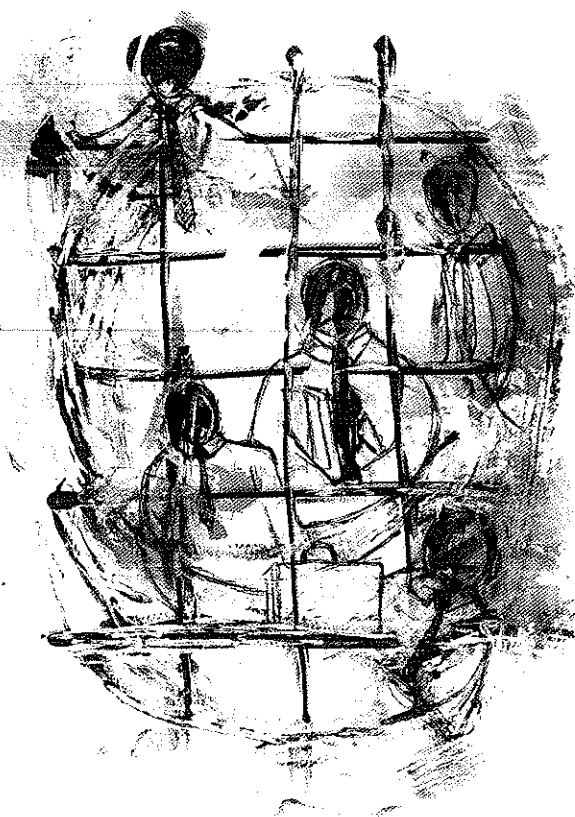


PSICOLOGÍA Y TRABAJO,

UNA RELACIÓN POSIBLE

TOMO II

GRACIELA FILIPPI, LILIANA FERRARI Y EDUARDO SICARDI
(COMPILADORES)



 **Eudeba**

PSICOLOGÍA Y TRABAJO,
UNA RELACIÓN POSIBLE
TOMO II

GRACIELA FILIPPI, LILIANA FERRARI Y EDUARDO SICARDI
(COMPILADORES)

 *Peudeba*

Psicología y trabajo / Graciela Filippi ... [et al.] ; compilado por Graciela Filippi ; Liliana E. Ferrari ; Eduardo Sicardi. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Eudeba, 2016.
v. 2, 216 p. ; 23 x 16 cm. - (Psicología)

ISBN 978-950-23-4699-1

1. Psicología. 2. Psicología del Trabajo. I. Filippi, Graciela II. Filippi, Graciela, comp. III. Ferrari, Liliana E., comp. IV. Sicardi, Eduardo, comp.
CDD 158



Eudeba
Universidad de Buenos Aires

Primera edición: marzo de 2016

© 2016
Editorial Universitaria de Buenos Aires
Sociedad de Economía Mixta
Av. Rivadavia 1571/73 (1033)
Tel.: 4383-8025 / Fax: 4383-2202
www.eudeba.com.ar

Diseño de tapa: Sue Takahashi | sue@hirameku.com.ar
Corrección y composición general: Eudeba

Obra completa: 978-950-23-2556-9

Impreso en Argentina.
Hecho el depósito que establece la ley 11.723



No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su almacenamiento en un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, electrónico, mecánico, fotocopia u otros métodos, sin el permiso previo del editor.

A la memoria de la profesora Graciela Gelaf

INDICE

Introducción	11
<i>Graciela Filippi</i>	
El papel de la percepción en las organizaciones	21
<i>María Carolina Cebey, María Florencia Trotta y Ana Margarita Howie</i>	
Resiliencia: el bastión de los vencedores vencidos	45
<i>Eliana Ceccarini, Eliana Luongo y Patricia Weiss</i>	
Hacia la comprensión de las organizaciones	63
<i>Esteban Córdoba</i>	
Selección de personal: un proceso complejo y desafiante	79
<i>Andrea M. Correa y Verónica A. Ferrari</i>	
Hacia una ética para la Psicología del trabajo. El problema de la identidad, el dilema de la supervivencia/realización y las tensiones entre el derecho al trabajo y los derechos del trabajo	97
<i>Liliana Edith Ferrari</i>	
Las competencias laborales y el potencial de desarrollo.....	111
<i>Graciela Filippi</i>	

Acerca de la creatividad: pensamiento lateral y complejo	125
Graciela Gelaf	
La ergonomía	137
María Laura Napoli	
La psicodinámica del trabajo	153
María Laura Napoli y Silvia Koffsmon	
Comunicación organizacional	165
Patricia M. Novo	
La feminización del mercado de trabajo y la inteligencia emocional	189
Elena M. Zubieta	

INTRODUCCIÓN

GRACIELA FILIPPI

Con una gran satisfacción, producto del esfuerzo de la primera Cátedra de Psicología del Trabajo de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires, estamos ya en la edición del segundo tomo del libro *Psicología y Trabajo, una relación posible* (Filippi y Zubieta, 2010).

Nuestro objetivo es diverso: por un lado, es un medio para motivar a nuestro equipo a publicar, con la esperanza de que se les haga hábito y de esa manera engrandezcan la biblioteca argentina de la especialidad –que tanto lo necesita–. Por otro lado, que los alumnos puedan estudiar la materia desde estos textos, donde los diferentes autores en los que abrevamos estén integrados estos artículos, escritos por algunos de los profesores de nuestra cátedra, desde la perspectiva que nuestro equipo les quiere dar, y obviamente eliminar la mala práctica de estudiar por fotocopia.

Desde el año 2006, además de asistir desde nuestra actividad de extensión, estamos investigando la problemática del “acoso laboral”, tanto desde una visión teórica como práctica: métodos o herramientas que permitan un diagnóstico e intervención eficaz cuando surgen las denuncias.

Para ayudar en la comprensión de esta disfunción del vínculo laboral denominada *mobbing*, creo necesario articular algunos conceptos que trabajé en mi tesis doctoral (Filippi, 2008), en la cual investigué el “significado” y el “valor” que se le asigna al trabajo en diferentes grupos psicosociales, que fueron: empleados públicos y privados, autónomos, cartoneros, piqueteros, desocupados, jubilados y presos.

Con esto les quiero mostrar de qué manera el *mobbing*, el acoso laboral, puede afectar las relaciones y el significado del trabajo en el sujeto.

Este constructo socio-laboral disfuncional efectúa su acción netamente en la subjetividad laboral. Este es uno de los factores que lo hace también difícil de denunciar, de comprobar, porque se da en un espacio virtual, que es la subjetividad, y donde están alojadas básicamente las emociones.

Es un terreno que no es cuantitativo ni objetivable, ni es comprobable fácticamente –salvo por sus efectos y sus consecuencias–, lo que dificulta su diagnóstico y la posibilidad de sancionarlo, si no hay testigos, o los testigos, por temor, miran para otro lado y permanecen mudos.

Por otra parte, el “significado del trabajo” es una construcción cultural-histórica, desde el punto de vista filogenético y ontogenético. O sea, se construye desde una sociedad a través de toda la historia de la misma. También, cada uno de los sujetos que la componen la construye para sí mismo.

Esto tira por la borda el concepto de que el trabajo es una invariante de la naturaleza humana (Meda, 1998). No lo es, nosotros no tenemos en los genes escrito que parte de lo que venimos a hacer en este mundo es trabajar en un modo de producción capitalista. Es una “construcción cultural” desde la perspectiva político-económica. Va variando en relación a lo que le va sucediendo al sujeto en su vida personal, en relación con la sociedad en la que le toca vivir y, con los eventos socio-políticos y económicos que suceden en ese mundo, mediato e inmediato. Se da en la dialéctica intrínseca y permanente de todo un proceso histórico-cultural acompañando el devenir transformacional histórico que impacta en el contenido semántico del concepto trabajo.

Actualmente, tenemos un ejemplo muy claro en relación a lo que sucede en el mundo inmediato y también mediato: la crisis nacional e internacional que, evidentemente, está afectando y va a afectar a nuestra sociedad y a todos sus miembros en las relaciones en y con el trabajo.

En el trabajo, cada uno de nosotros, a lo largo de toda la vida laboral, construye subjetividad. No se trata de algo que se escribe de una vez y para siempre, sino que va modificándose en función de los sucesos que se van produciendo. Esto constituye la base del desarrollo del sujeto a partir de la actividad que desempeña.

En ese escenario específico, el medio laboral, suceden muchísimas cosas; y gran parte de los sucesos de nuestra vida están asociados a él. Por ausencia o por presencia. Si estamos en el trabajo, nos pasan cosas; y si no tenemos trabajo, también nos pasan cosas. Todo esto construye la trama de

la subjetividad. Algunos sucesos pueden motivarnos, otros llegan a afectar factores constituyentes de nuestra trama subjetiva, por ejemplo, la autoestima.

No hay un sujeto más desestimado en su autoestima que aquel que no logra acreditar para conseguir un trabajo, dentro de una sociedad que tiene un modo de producción capitalista, en la cual tener trabajo es sinónimo de poder subsistir y ser alguien. O sea, de existir. Y donde la base de esta conquista está fundamentada en la indexación cotidiana de la educación para ser más competitivo, que se traduce en la competencia por acreditar ser el mejor.

Por lo tanto, tenemos una subjetividad diacrónica y una sincrónica.

Uno de los datos importantes que mi tesis arrojó es: que a mayor exclusión social, se le da mayor importancia al trabajo. Cobra mayor relevancia para el sujeto cuando no lo tiene. Este mito de que son vagos y no quieren trabajar en realidad, por lo menos en este trabajo, no solo no se comprobó, sino que se verificó lo contrario.

Trabajé con piqueteros del grupo Quebracho, es decir, con gente que se asigna con intensidad la identidad de piqueteros. Y, si bien el trabajar les importa, puntualizan que ellos no quieren trabajar de cualquier cosa. Lo que no funciona es la idea de que “si no tengo trabajo hago cualquier cosa para subsistir”. Lo que está muy claro es que necesitan que lo que se hace sea satisfactorio en sí mismo para quien lo está llevando a cabo.

Se pudo detectar con claridad que, junto con los cartoneros, son a los individuos que tienen en mayor consideración el trabajo, ya que si bien estos tienen un medio de vida, ellos mismos se discriminan porque a ellos no les gusta lo que hacen y su único móvil es lo económico.

En ambos grupos socio-laborales el trabajo es algo que les importa mucho más en relación con aquellos que lo tienen, en especial, las personas que trabajan en una empresa pública.

Si lo relacionamos con el acoso laboral, uno podría decir que el “trabajo” debería ser satisfactorio en sí mismo. En el acoso laboral se desvirtúa el vínculo laboral y el trabajo se transforma básicamente en una actividad insatisfactoria. Con lo cual, puedo estar trabajando en algo que me guste mucho, que no es cualquier cosa para mí, pero eso mismo se me puede transformar en algo insatisfactorio y generador de un gran sufrimiento, debido al vínculo que se establece en esa relación laboral. Es necesario destacar que el *mobbing* no debe ser considerado como una enfermedad mental sino como un traumatismo psicológico o acoso psicofísico para quien lo padece. “No es

un enfermo, sino un trabajador dañado, un no paciente que necesita apoyo y entrenamiento", señala Piñuel y Zabala (2003).

En este caso vemos cómo juega la subjetividad a nivel diacrónico. En ese corte transversal vemos cómo lo longitudinal cobra características totalmente diferentes.

El trabajo es "un instrumento para", en sí mismo no es nada. Es un instrumento, un medio para obtener otro instrumento, que es el dinero, o sea, lo económico. En el modo de producción en el que estamos insertos, si no tenemos dinero no podemos acceder a nada, ni siquiera a lo más esencial a lo que una persona puede aspirar, que es construir y sostener su propia familia.

En la visión instrumental del trabajo, lo que se busca obtener es dinero, es decir, un medio para:

1. El desarrollo personal, que es la función psicológica en sí del trabajo.
2. El desarrollo social, o sea, la función social del trabajo. Esta tiene tres ejes:
 - a. Lograr el bienestar familiar.
 - b. Lograr la inclusión social.
 - c. Darnos la posibilidad de ser útiles a la sociedad.

Quisiera detenerme aquí en la función social, en relación con el género femenino, ya que realmente las mujeres lograron insertarse en la sociedad a través del trabajo. Antes, sus posibilidades de integrarse socialmente estaban dadas solo por su familia, su familia ampliada, los vínculos de amigos más cercanos. Se insertan en la sociedad a partir de acceder a un trabajo remunerado, fuera de su ámbito familiar.

Pero la inclusión de las mujeres en el ámbito laboral aumenta la demanda de mano de obra sin que se hubiera incrementado proporcionalmente, la oferta de puestos de trabajo. Si a esto le sumamos el fenómeno de la irrupción de la tecnología y en especial la robótica, aparece un escenario doblemente agravado y la desocupación emerge como el gran fantasma, a partir de la segunda mitad del siglo pasado. El acoso psicológico asociado al acoso sexual como instrumento del mismo cobra protagonismo, en gran parte, a partir de que estos dos fenómenos se generalizan. Se transforman en instrumentos para lograr disuadir a las mujeres que ocupan puestos que se consideraban propiedad solo de los hombres, es como si obraran como alternativa al despido.

Qué efecto produce el acoso laboral a nivel del significado del trabajo: dado que el trabajo es un instrumento para el logro del desarrollo personal,

uno empieza en un trabajo en un nivel A y va desarrollándose y trata de llegar al nivel más alto de lo que a cada uno le permiten sus competencias. Esto se da en el desarrollo que se va produciendo en los intercambios permanentes que hay a lo largo de las experiencias y de la existencia en el lugar de trabajo. Y está relacionado con el proyecto de vida laboral.

Cuando aparece el fenómeno del *mobbing* se produce daño sobre un espacio importante del proyecto de vida. Se genera un daño de tipo existencial, ya que se ataca el corazón del significado del trabajo, que es uno de los aspectos fundamentales que componen ese significado para el ser humano: el desarrollo personal que está asociado a la función psicológica del trabajo y esto se logra desestimando de forma sutil o no tan sutil la calidad del trabajo de la víctima.

Por otro lado, si tomamos el trabajo en su función social, cuando soy víctima de un acoso laboral, mi bienestar laboral se va a ver afectado, porque la víctima está desquiciada psíquicamente. Ese gran malestar lo traslada a su casa, a sus amigos, a sus vínculos personales. Por lo tanto, el daño se extiende a su inclusión social. Sabemos que una de las características de este fenómeno es que logra "aislar" al sujeto y apunta a dejarlo sin vínculos para que no tenga cómo defenderse, ni quién lo defienda, ni quién dé fe de lo que le pasa. Con lo cual, lo que el trabajo da de inclusión social, lo transforma en exclusión social. En otras palabras, lo que me incluye, me excluye. En estos intercambios vinculares también se deteriora el sentimiento de pertenencia, y llega un momento en que ya se hace imposible compartir el espacio laboral con compañeros que no se solidarizan conmigo. El contrato psicológico termina lesionado.

Otro aspecto que tiene que ver con la función social, "el ser útil" a la sociedad, se resiente, porque la producción de su trabajo empieza a perder calidad, y lo que el trabajador hacía y lo hacía sentir útil ahora le devuelve otra imagen: lo hace sentir inútil e incapaz. Las acciones con que el acoso se hace presente tienen que ver con convencerlo de que no sabe nada, no entiende, no sirve más.

Lo social también incluye la perspectiva organizacional, denotando la existencia de un sistema acosador que habilita estas acciones en su seno: por ejemplo, cómo se decide que se organice el trabajo —hay formas de organización del trabajo que en sí mismas son productoras de acoso—; cómo se trata a los trabajadores; cómo se espera que hagan su trabajo; cómo se los valora.

Otra forma de posibilitar el acoso se produce en la manera de implementar el logro de la competitividad organizacional a todo precio, que suele ser inversamente proporcional a lo que es una organización eficaz y ética.

Factores que influyen, como la burocracia, la rigidez, la desorganización, el caos, la sobrecarga de tareas, son elementos propiciadores de estrés, de alta exigencia personal y emocional, que facilitan la situación e instalación del *mobbing*.

Por otro lado, la tendencia actual marca fuertemente la dirección en el sentido de que el trabajo es un derecho, no un deber. Esto significa un cambio en el modelo de la Revolución Industrial. En ese modelo, en el paradigma anterior, el trabajo era considerado un deber y no un derecho. Entonces, siguiendo esta línea de pensamiento, el acoso laboral vulnera un derecho constitucional. Se vulnera el derecho del sujeto, el derecho básico a hacer algo que lo satisfaga, lo desarrolle y lo haga sentir útil.

Si las personas esperan ser reconocidas en sus trabajos como adultos capaces y plenos, alguien que es acosado no está siendo considerado capaz ni pleno. Al contrario: si lo era, se lo trata de convencer de que no lo es.

Desde otra perspectiva, el conflicto en relación a la calidad de vida está dado en esa tensión que produce el tratar de lograr un equilibrio entre lo personal y lo laboral. Y este sentido el *mobbing* también atenta contra la calidad de vida, ya que esa búsqueda de equilibrio se pone en situación de riesgo.

Si parte de lo que compone la noción de trabajo es el concepto de responsabilidad, considerada como la toma de conciencia de las consecuencias que pueden devenir en relación a aquello que hago y que estoy dispuesto a afrontar, si yo soy víctima de *mobbing*, se me está tratando de convencer de que no soy capaz en mi trabajo: que no sirvo para nada, que lo hago mal, que carezco de lo necesario para llevarlo a cabo responsablemente, que no soy confiable.

Nos queda aún por mencionar el daño a la función económica. La familia —y la víctima misma— corren peligro de mantener su sustento económico, pues no se trata solo de cambiar de trabajo, ya que el daño psíquico puede ser tal que la víctima pierde los recursos personales para poder salir a buscar otro. Necesita un tiempo de rehabilitación que, según la intensidad del daño, a veces puede llegar a ser irreversible.

El sujeto tiene un trabajo que se transforma en trabajo precario precisamente por la situación en la que está viviendo. Está en la cuerda floja porque, en realidad, todos estos mecanismos mediante los cuales se concreta el acoso ponen en riesgo la continuidad laboral, esto tiene como consecuencia que, el trabajo que era considerado seguro se transforma en precario.

Si otra de las variables que define al trabajo es que tenga un determinado horario, ¿qué mejor que utilizar esta variable para acosarlo? Facilitado por

la tecnología, uno puede acosar a alguien haciendo que trabaje "48 horas diarias" y lo puede controlar mediante dispositivos tecnológicos; o, también, obligarlo a que trabaje sábados y domingos, con lo que se vulneran sus lazos familiares. Por ejemplo: llamándolo por teléfono, o cortándole sus vacaciones, exigiendo que me dé respuestas a "cosas" que no puede porque no le doy los medios para que pueda hacerlo.

Si el trabajo debería ser agradable para quien lo realiza, después de este tipo de acciones se torna una actividad más que desagradable.

Creo que por todo lo planteado queda más que demostrado que el acoso laboral es altamente dañino, en la medida en que ataca las tres funciones en las que se fundamenta el significado del trabajo para las personas. De hecho, puede definirse como devastador.

Dado que esta disfunción del vínculo laboral se produce en la intersección entre el área del trabajo y el área de la salud, tanto física como mental, queda claro que la detección temprana del mismo permite llevar a cabo acciones preventivas, que son las que colaboran para lograr controlar ese daño.

Por eso pienso que es necesario diferenciar lo que es el acoso laboral del intento de acoso. En la medida en que ya hay daño psíquico, el acoso se perpetró. De lo contrario, son intentos en los cuales, ya sea por una detección temprana del mismo o la capacidad del acosado de desarrollar estrategias de afrontamiento, el daño no se produce, quedando en el nivel de sufrimiento psíquico producto de ese constante hostigamiento.

Llevar adelante acciones de prevención primaria es esencial, pues permite lograr la sensibilización del problema. "Hacer visible" que "esto" sucede, porque, a medida que los sujetos se dan cuenta, desde el conocimiento, que esto les puede estar pasando, pueden ir a pedir ayuda y cuando piden ayuda la situación cambia.

Tenemos diversos tipos de acoso laboral. Uno de ellos puede ser la estigmatización de la reputación del sujeto por el silenciamiento de la comunicación y el aislamiento del trabajador. La estigmatización de la reputación del sujeto consiste en buscarle "algo" en su historia que lo ensucie y que lo lastime.

Otro tipo de acoso reside en la asignación de trabajos riesgosos que generan miedo y hasta pánico. Con este *modus operandi* se busca conseguir que el sujeto se autoexcluya. El deterioro profesional y psicológico que produce es el menoscabo de la autoestima. Es común pedirle, adrede, cosas en las cuales no es especialista, para demostrarle que no sabe. Entonces, el sujeto

dice: "Yo no sé. Creía que sabía, pero no sé tanto". Y surge la inseguridad y la baja autoestima.

El acosador suele usar las siguientes maniobras: realizar insinuaciones malévolas, aislarlo de sus compañeros, desacreditar su rendimiento, desconsiderar sus trabajos, someter su salud psíquica y física bajo constante presión estresante.

Es evidente que entre ambas partes existe una asimetría fácilmente diferenciable que condiciona comportamientos. Siempre se registra una relación de poder.

El hostigador presenta conductas agresivas; habitualmente es activo, dominante. El agredido es reactivo y meritorio en su comportamiento. Esto lo paraliza, porque, en términos generales, las personas acosadas son personas muy confiadas, y, como ellos no son capaces de hacer una cosa así, tan siniestra, no pueden creer que alguien se las esté haciendo. Muchas veces, cuando se dan cuenta de lo que les está pasando, puede llegar a ser tarde.

El acosador surge cuando puede usar con efectividad el poder como un recurso con el fin de lograr someter a otra persona.

Puede afirmarse que, como el acosador está en peligro por la amenaza que le significa el acosado, siente miedo y se lo proyecta al otro, se lo "inocula". Entonces, este miedo que él siente de que el otro pueda impedirle lograr lo que quiere, se lo hace sentir al generador del mismo.

El acosado es una persona que, por alguna razón, pone al acosador en situación de peligro, y este usa todos los recursos que posee para anularlo.

Entonces, se arma una relación donde, digamos, la "n" del factor común es el miedo, y es como dos personas que se van mirando en espejo, donde una le produce miedo al otro y el otro se lo devuelve mediante la inoculación del mismo. Y esto no se rompe. El miedo está relacionado con el miedo a perder el rol, el estatus y el poder. Cuando el otro me parece que es mejor y me puede superar. Cuando el otro, por ejemplo, es muy honesto y yo estoy en una cuestión diferente y la puede descubrir. Se pueden dar variaciones muy diversas. La víctima, por ser más valiosa que él, le muestra sus carencias y esto provoca odio, miedo, pavor; entonces decide eliminarla, sacarla del medio.

La mayoría de los autores coinciden en que no hay evidencias de que existan trabajadores que, por sus características personales, con antelación se pueda afirmar que pueden ser víctimas de *mobbing*. Cualquiera puede ser afectado o acosado, cualquiera puede caer en la red. Lo que sí es cierto es que, cuanto más confiado es alguien con la gente que no conoce, más riesgo tiene, porque se abre, cuenta sus intimidades y de este modo expone cuál es

su "talón de Aquiles", dónde puede ser lastimado. Y cualquiera puede verse afectado porque, en general, si uno tiene autoestima alta, puede defenderse. Pero la autoestima puede verse horadada por exposición continua o permanente a un personaje de estas características. Puede llegar a convencerme de que no soy tan bueno ni tan fuerte como en realidad creía –solicitándome, por ejemplo, respuestas a temas que sabe que no domino.

La gran pregunta es: ¿cómo se instala ese "miedo incontrolable" en la víctima, ese terror? Está muy claro que el acosador ostenta algún tipo de poder sobre la víctima, pero nunca ese poder sobredimensionado que hace que el acosado sienta que su victimario detenta un poder omnímodo y omnipresente, capaz de destruirlo. Lo que llama la atención es esa asignación de poder total, sin restricciones.

Esta es la pregunta que me preocupa en este momento, ya que pienso que la respuesta a la misma podría ser la llave que destrabe este vínculo insalubre, permitiendo que el daño no llegue a mayores. Ojalá logre responderla con éxito.

Referencias bibliográficas

- Filippi, G.: *El significado y el valor del trabajo en grupos sociolaborales de Argentina en los albores del S. XXI*, tesis doctoral, Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 2008.
- Filippi, G. y Zubietta, E. (eds.): *Psicología y trabajo, una relación posible*, Buenos Aires, Eudeba, 2010.
- Medá, D.: *El Trabajo. Un valor en peligro de extinción*, Barcelona, Editorial Gedisa, 1998.
- Piñuel y Zabala, Iñaki: *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, Madrid, Punto de lectura, 2003.

EL PAPEL DE LA PERCEPCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

(MARÍA CAROLINA CEBEY, MARÍA FLORENCIA TROTTA Y ANA MARGARITA HOWIE)

Introducción

El proceso de percepción es tan automático que casi nunca nos damos cuenta de que está sucediendo. Sin embargo, ocurre todo el tiempo en las organizaciones.

Greenberg y Baron (2008, 4).

Las organizaciones funcionan como unidades sociales coordinadas en las que sus integrantes actúan de manera interdependiente, cooperativa, para el logro de una meta en común. Con este objetivo, las personas toman posiciones, deciden, eligen entre varias alternativas, y esto sucede tanto en los niveles superiores –gerencias, jefaturas– como en los niveles operativos, extendiéndose también a los clientes, usuarios y destinatarios de las metas de la organización.

Cada decisión requiere de la evaluación y la interpretación de la información disponible, y la percepción de quien toma la decisión tendrá mucho que ver con la elección final y los resultados derivados.

Por este motivo, el éxito organizacional y el bienestar de sus miembros no son ajenos a la forma en que percibimos. Por el contrario, la percepción se

encuentra en la base de la cultura organizacional, delimitando la calidad de vida laboral de los integrantes y sus desempeños. Incluso, incide también en su capacidad de adaptación al entorno con el que la organización interactúa.

Numerosas investigaciones en diversos países del mundo han destacado el papel que la percepción cumple en los procesos organizacionales. Por ejemplo, en relación con el apoyo que se percibe por parte de los superiores y de la organización en conjunto y su nexo con la permanencia en la misma (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski y Rhoades, 2002); también, respecto de la participación percibida y su impacto en la satisfacción laboral (Saad, Samah y Jhudi, 2008), en la calidad del servicio brindado (Bartram *et al.*, 2009) y en las conductas de ciudadanía organizacional (Rego, Ribeiro y Cunha, 2010).

Por lo tanto, profundizar nuestro conocimiento acerca de las percepciones y sus múltiples efectos nos habilita no solo una comprensión más compleja de la vida organizacional sino también posibilidades de intervención para mejorarla.

La perspectiva individual-subjetiva de la percepción

Desde una perspectiva individual, el proceso perceptivo consiste en la interpretación y organización de sensaciones, de modo tal de hacer del mundo circundante una experiencia significativa, es decir, asignarle significado al entorno (Robbins y Judge, 2009). Ahora bien, como explican los autores, no todas las personas perciben lo mismo ni atribuyen los mismos sentidos a lo que perciben: existen variaciones según quién percibe –sus características personales–, el objeto –si es o no novedoso, si está o no en movimiento, su tamaño, si emite o no sonidos, etc.– y la situación –tiempo, espacio y características de su configuración; por ejemplo, si se trata de una situación familiar o laboral, si es formal o informal, etc.

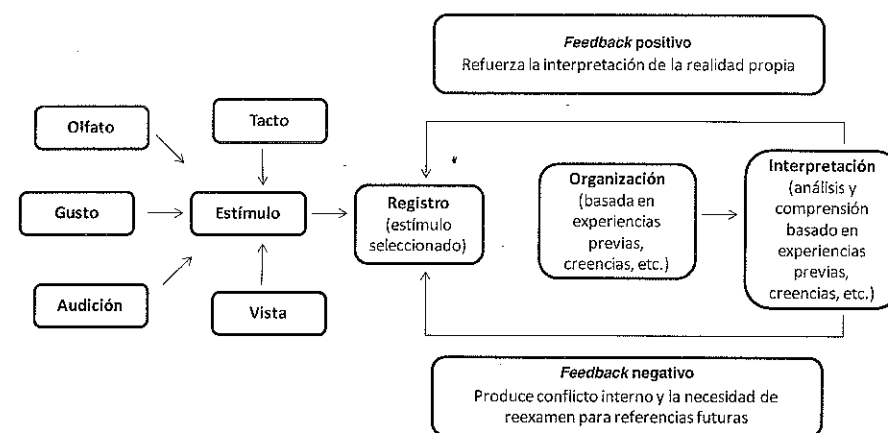
Confrontada con un estímulo, entonces, la persona hará un registro del mismo, lo organizará, e interpretará las sensaciones percibidas de acuerdo con sus experiencias previas y actuales, individualmente pero también en función del contexto socio-cultural en que se desarrolla (Krynski, 2006).

En el marco de estas cuatro etapas –estímulo, registro, organización e interpretación– tiene lugar la denominada “selección perceptiva” (Pickens,

2005): nuestras creencias, actitudes, motivaciones –conscientes e inconscientes– y experiencias limitan tanto el procesamiento de los estímulos externos como el resto de las etapas subsiguientes, incluyendo la interpretación (Assael, 1995; Sherif y Cantril, 1945). La imposibilidad de percibir todos los estímulos en simultáneo es, entonces, inherente a nuestra propia capacidad perceptiva. En otras palabras, la percepción es siempre limitada.

El siguiente esquema ilustra el sistema de procesamiento perceptivo, tal como lo formula Pickens (2005):

Ilustración 1. Sistema de procesamiento perceptivo (Pickens, 2005)¹



Por un lado, dada la capacidad limitada que poseemos en función de nuestra estructura biológica, nuestro sistema perceptivo procesa solo aquello que sesga como más relevante. Y por otro lado, por esta misma limitación, se defiende de aquello que considera incongruente con el propio marco valorativo y/o las metas buscadas para la situación en cuestión (Allport, 1987; 1993; Neumann, 1987; Van der Heijden, 1992).

Esto significa que lo que percibimos está directamente relacionado con lo que conocemos, con lo que hemos aprendido, con lo que ya sabemos, es decir, con nuestro esquema de creencias, valores, prejuicios y deseos inconscientes –nuestra subjetividad–. Es por eso que las formas en que una persona percibe pueden resultar difíciles de modificar; y a esto se debe también que

1. Traducción de la Lic. María Carolina Cebey.

las diferencias de percepción entre una persona y otra puedan convertirse en fuentes de conflictos (Filippi, comunicación personal, 08/04/13).

En términos de Krynski (2006), el recorte que hagamos de una situación es personal y está mediado por las distinciones lingüísticas de las que la persona disponga: cuantas más distinciones tengamos, mayor posibilidad tendremos de interpretar y/o intervenir, habilitándonos determinadas acciones por sobre otras. Así, el mundo existe a partir del momento en que la persona percibe, es decir, desde que recorta esa situación como tal. Dicho de otro modo, la persona realiza una selección de los estímulos externos que percibe en función de su propia subjetividad y de sus intereses, determinando así la valoración que les atribuye.

En este sentido, no habría para el autor una realidad previa a la que ajustarse o adecuarse, sino la construcción activa de la misma en cada situación dada –lo cual explica también por qué dos personas podemos percibir de modo diferente la misma situación.

Sumado a ello, cuando la percepción involucra a otras personas –a diferencia de los objetos inanimados–, el tipo de interpretación que se hace implica una explicación del comportamiento de estas; o, al menos, la búsqueda de los motivos por los cuales se comportan de una manera y no de otra. Nuestras interpretaciones estarán influenciadas por las suposiciones que hagamos acerca de los otros con los que interactuamos (Robbins y Judge, 2006), repercutiendo en el devenir de esa interacción.

En el siguiente apartado analizamos con mayor profundidad el aspecto relacional de la percepción, sus componentes sociales-subjetivos.

La perspectiva social-subjetiva de la percepción

En términos sociales y siguiendo a Pickens (2005), el proceso perceptivo consiste en lo que una persona “ve” de los otros y lo que estos “ven” de esa persona. Así, la percepción se transforma en un proceso que está sujeto a construcción y reconstrucción constante, y requiere ser comprendido dentro de la interacción relacional.

La explicación de la forma en que juzgamos a las personas, a partir del significado que le suponemos a su comportamiento, es el área de estudio de

la Teoría de la atribución (Kelly, 1972). Para esta teoría, las personas le atribuyen causas internas o externas al comportamiento de los otros, teniendo en cuenta que se considera que las primeras están bajo el control de la otra persona y las segundas, implican aquello que las lleva a actuar de esa forma a la manera de una reacción –y no una acción–. A modo de ejemplo, si un trabajador llega tarde, puede atribuírsele el haber salido la noche anterior y, por tal motivo, el haberse quedado dormido esa mañana –atribución interna–; pero también puede atribuírsele el llegar tarde a un embotellamiento o una manifestación –atribución externa– (Robbins y Judge, 2009).

La determinación de una u otra atribución dependerá, para estos autores, de tres elementos: lo distintivo, el consenso y la consistencia.

El primer factor remite a que las personas se comportan de modo diferente en situaciones diferentes. En el ejemplo del trabajador que llega tarde, si este comportamiento es inusual –y, en este sentido, distintivo–, probablemente se lo juzgará como una atribución externa.

El segundo factor implica que las personas suelen responder de forma similar en una misma situación. Siguiendo con el ejemplo, el consenso acerca de la atribución externa a la impuntualidad será alto si otros trabajadores que toman el mismo camino para llegar al trabajo también llegan tarde.

El tercer factor se relaciona con la búsqueda –por parte de quien percibe– de consistencia en el accionar de otras personas. Para el ejemplo, la atribución no será la misma si se trata de una persona que nunca cumple con los horarios o una persona que rara vez llega tarde.

En el marco de este proceso de observación, interpretación y atribución de causas, un descubrimiento significativo de la Teoría de la atribución es que las personas tenemos sesgos –que a veces nos llevan a cometer errores– al momento de juzgar las conductas de otros. Por ejemplo, tendemos a sobreestimar los factores internos –personales– y a subestimar los externos: es mucho menos probable que un gerente de ventas atribuya el mal desempeño de sus vendedores al lanzamiento de un nuevo producto por parte de la competencia que a la vagancia de los vendedores a su cargo. Este mecanismo se denomina “error de atribución fundamental” (Robbins y Judge, 2009).

Paralelamente, tendemos también a atribuir el éxito personal u organizacional a factores internos –aptitudes, esfuerzo, proactividad, etc.– y a depositar la responsabilidad por las fallas en factores externos –mala suerte, compañeros improductivos, etc.–. Este mecanismo se conoce como “sesgo de autoservicio” (Robbins y Judge, 2009).

Además, la percepción social envuelve diversas formas y efectos. A continuación retomamos la diferenciación establecida por Pickens (2005), aunque ampliándola con ejemplos propios del área laboral que complejizan algunos de los propuestos por el autor y enfatizando que no son modalidades aisladas, sino que pueden darse de manera simultánea y complementaria. Señalamos, asimismo, algunos de los riesgos potenciales de cada forma o efecto perceptivo.

a) Efecto halo

La primera forma, denominada "efecto halo", implica que una persona u organización es clasificada a partir de una única característica. Así, se saca una suerte de impresión general a partir de un rasgo: la apariencia, la sociabilidad, la inteligencia, el rendimiento en una determinada tarea, el tipo de contratación, las condiciones de trabajo, entre otras.

Por ejemplo, un superior puede percibir positivamente el desempeño de un colaborador en una actividad que requiere gran concentración y nivel de detalle y, tomando solo el rasgo del buen desempeño, asignarlo luego a una tarea que requiera interacción directa con clientes. El supuesto de que mantendrá el mismo rendimiento en ambas situaciones puede verse rápidamente derribado si, ocupándose ahora el trabajador de la atención al público, la productividad cae y las quejas de los clientes se incrementan.

El peligro que se deriva de esta forma perceptiva consiste, entonces, en la extrapolación de rasgos particulares a contextos y situaciones en los que puede que no se expresen de la misma manera.

b) Efecto de contraste

Otra modalidad de percepción social consiste en el "efecto de contraste": se evalúa a una persona a partir de su comparación con otras y no por sus propias características. Lo dicho puede articularse con lo que establece la Teoría de la equidad de Adams para la motivación (1965, citado en Ferrari, 2010). En la búsqueda por eliminar las desigualdades intraorganizacionales, las personas comparan sus aportes y los beneficios que reciben de la organización con lo que otros hacen y/o reciben a cambio; también, con la propia

experiencia en situaciones anteriores o con las experiencias de otros en la misma organización o en otras organizaciones –en un puesto similar al propio–. De este modo, las interpretaciones pueden provenir de percepciones de equidad e igualdad o de inequidad y desigualdad ante la experiencia en evaluación. Esto, de acuerdo con Ferrari (2010), llevaría a variar el esfuerzo frente a la tarea –aumentarlo o disminuirlo–, la calidad de lo que se realiza –mejorarla o empeorarla–, la percepción que se tiene del desempeño propio –alto o bajo– y del desempeño de los otros –contribuye u obstaculiza la labor propia y las metas organizacionales–, y hasta decidir abandonar la organización.

Un ejemplo de ello son las organizaciones que toman la decisión de pagarles un plus a sus trabajadores por los títulos que poseen. Allí, el efecto de contraste tiene lugar a partir de la comparación de las personas en función de su grado académico. Esto puede devenir fuente de inequidades si solo se les paga tal plus a quienes se desempeñan en un sector de la organización –por ejemplo, ventas– y no en otros sectores –por ejemplo, administración.

El peligro, por lo tanto, es que la comparación se convierta no en un motivador para la tarea sino en el catalizador de prácticas de competencia entre colaboradores o de mermas en el rendimiento basadas en la desigualdad percibida.

c) Proyección

La tercera forma de percepción social consiste en el mecanismo de la "proyección", por medio del cual quien percibe le atribuye a otras personas características de su propio sistema de creencias y/o actitudes (Pickens, 2005).

En términos psicoanalíticos, constituye un mecanismo de defensa en el que la persona les atribuye a otros sentimientos o pensamientos inaceptables para sí mismo: la persona percibe esos impulsos y, por resultarle intolerables, se defiende de los mismos "proyectándoselos" a otros (Freud, 1996; Roudinesco y Plon, 2008).

Pero también puede entenderse este mecanismo como un medio por el cual buscar semejanzas con otros y actuar en consecuencia –más afín al uso de la noción de transferencia como sinónimo de proyección de deseos inconscientes a relaciones actuales.

En esta última acepción y puesto que las personas tendemos a buscar parecidos en pos de la construcción de un "nosotros" compartido, el peligro

potencial de este mecanismo consiste en que se favorezca a quien más se parece a quien lo implementa –cualquiera sea el rasgo de semejanza que se seleccione–. En una situación laboral, esto puede significar que los elegidos para una nueva tarea sean los que piensan y sienten parecido al jefe o que los grupos de trabajo se fragmenten a su interior en función de las afinidades proyectadas por sus miembros. También, a nivel organizacional, este mecanismo puede operar tanto en positivo como en negativo en términos de lo que de la cultura organizacional se proyecta hacia los miembros de la organización, lo cual puede evidenciarse en los procesos de selección y retención de personal: tendrán más posibilidades de ingreso y permanencia aquellos que hagan eco de la percepción valorativa que se les proyecta.

d) Estereotipia

El cuarto tipo de percepción social es la “estereotipia”. En términos positivos, la construcción de estereotipos es sumamente útil: nos permite dar sentido a la complejidad de estímulos que se nos presentan y organizarlos coherentemente en categorías generales. Así, las personas son asignadas a grupos que se suponen convencionalmente “típicos” en función de sus habilidades, sus conductas, sus competencias (Filippi, 2008) u otros rasgos que los harían “agrupables” bajo la misma etiqueta.

Sin embargo, una parte del proceso de construcción de estereotipos es irracional y se ancla en un juicio valorativo que muchas veces puede ser infundado. En este marco, el abuso de este mecanismo de generalización consiste en que los atributos que se seleccionan para la construcción de categorías –estereotipos– no necesariamente representan al conjunto de los integrantes de un grupo en sus especificidades. De este modo, la percepción se ve distorsionada y puede llevarnos a obrar erróneamente al suponer que todos los miembros actuarán en concordancia con la etiqueta con la que se los ha rotulado, perdiendo de vista otras percepciones e interpretaciones posibles. Los estereotipos pueden aplicarse a una persona o a un grupo, por lo que sus efectos alcanzan a ambos, y también a la organización (Greenberg y Baron, 2007).

Aunque algunos estereotipos pueden ser positivos –los vendedores son dinámicos, emprendedores y presentan altos niveles de compromiso con la tarea–, el reverso negativo es que pueden conducir a prácticas de discriminación

y segregación laboral –los jóvenes son irresponsables; los trabajadores de mayor edad rechazan la incorporación de nuevas tecnologías; los hombres son trabajadores más racionales, competitivos y orientados a resultados; las mujeres son trabajadoras más meticulosas y sumisas; etc.–. En este último caso, abonan el campo para la configuración de situaciones de violencia laboral (Ferrari *et al.*, 2009; Cebey y Ferrari, 2011).

e) Efecto Pigmalión

Otra efecto perceptivo es el “efecto Pigmalión”: las personas tienden a comportarse en consonancia con las expectativas que otras personas tienen sobre ellos. Por este motivo, este efecto se asemeja a las “profecías autocumplidas” (Merton, 1968), es decir, las predicciones guían la conducta de quienes las reciben, convirtiéndolas en realidad.

Lo significativo de este efecto es que el carácter positivo o negativo de la expectativa percibida por una persona en relación con otra guía el accionar de esta última, casi indiferentemente de la evaluación que el destinatario haga acerca del carácter de lo que se espera de él.

Un clásico ejemplo del efecto Pigmalión puede encontrarse en los supuestos gerenciales acerca de la naturaleza de los trabajadores propuesto por McGregor (1960): los gerentes tendrían dos teorías sobre sus trabajadores, la Teoría X y la Teoría Y, que guiarían su modo de gestión y tendrían por efecto que los subordinados se comporten de acuerdo con tales teorías.

En la Teoría X, se percibe a los trabajadores como vagos e irresponsables, por lo que se supone evitarán asumir responsabilidades y solo realizarán lo que se les pide si se los amenaza con posibles castigos y se controla su desempeño constantemente. Aquí, el efecto Pigmalión opera obteniendo trabajadores que se ajustan a estas expectativas de sus jefes: hacen solo lo que se les pide, sin iniciativa propia, y procuran hacerlo solo si el supervisor inspecciona su accionar.

En la Teoría Y, en cambio, el supuesto de los gerentes es que los colaboradores aceptan responsabilidades e incluso pueden buscarlas activamente. Por eso, la expectativa es que el trabajador ejerza autocontrol y se dirija autónomamente –sin necesidad de la figura del superior como inspector del desempeño–. El efecto Pigmalión se observa en que los trabajadores se comprometen con sus tareas y toman decisiones acertadas y pertinentes para el trabajo, y ello es consecuencia de la confianza que los gerentes les suponen.

De acuerdo con Livingston (1969), es la forma en que los gerentes se comportan lo que desencadenará este efecto perceptivo –y no necesariamente lo que dicen–. Así, un trato indiferente dará la pauta de bajas expectativas y llevará a un bajo desempeño: en su investigación el autor mostró que los gerentes suelen ser más efectivos en la transmisión de expectativas bajas que a la hora de comunicar las altas o positivas.

Por lo dicho, el peligro potencial de este efecto perceptivo se relaciona con las expectativas negativas que alguien tiene sobre otros, dado que puede que las personas las perciban así y obren en concordancia.

f) Gestión de la imagen

El último tipo de efecto perceptivo propuesto por Pickens (2005) es el que corresponde a la “gestión de la imagen”². Vinculado a las prácticas de influencia, de lo que se trata es de amoldarnos –lo que hacemos y cómo lo hacemos, lo que decimos y cómo lo decimos– a lo que creemos el otro espera de nosotros o de modo tal de que el otro perciba de nosotros solo lo que queremos mostrarle (Schlenker y Weigold, 1992). En la base de este mecanismo se encuentra la tendencia socio-cultural –deliberada o inconsciente– a poner de manifiesto aspectos y rasgos positivos –los logros, las virtudes–, evitando así compartir información negativa –las fallas, las inseguridades, las derrotas.

Un ejemplo de ello puede observarse durante una entrevista de selección de personal: el postulante intentará mostrar de sí mismo las características y competencias que más lo acerquen al perfil buscado, a fin de obtener el trabajo. Así, buscará resaltar sus conocimientos, habilidades y actitudes (Filippi, 2008) y tratará de evadir o soslayar las preguntas en las que se evidencien sus debilidades.

Como señalan Giacalone y Rosenfeld (1989), este mecanismo no es, en sí mismo, ni positivo ni negativo. Antes bien, la gestión de la imagen debe ser analizada y comprendida según el contexto y/o la situación en la que se implementa. En nuestro ejemplo, puede dar resultados negativos –tanto para el trabajador como para la organización– si el postulante construye de sí una

2. A pesar de que en su versión original el autor la denomina *Impression Management*, hemos optado por traducir “gestión de la imagen” –y no “gestión de la impresión”– dado que consideramos posee mayor claridad por su afinidad con el discurso local técnico y el lenguaje cotidiano.

imagen perfectamente ajustada al perfil buscado pero completamente alejada de lo que sabe hacer en relación con el puesto.

En otro nivel de aproximación a la gestión de la imagen, puede añadirse el papel que la percepción juega en la construcción de una buena o mala reputación organizacional. Intervienen aquí tanto las comunicaciones verbales y escritas como todos los dispositivos visuales –fotografías, imágenes, videos, etc.– que la organización utiliza para transmitir ideas, emociones, experiencias e ideologías (Ricky, 2012).

Esto puede analizarse en sus consecuencias tanto hacia el interior como en relación al exterior de la organización. Para el primer caso, por ejemplo, delimitando áreas o grupos percibidos como de alto o bajo rendimiento –y, consecuentemente, influyendo en los microclimas organizacionales (Brunet, 1992)–. Para el segundo, respecto de la imagen corporativa (Greenberg y Baron, 2008) que la organización presenta de sí misma a los clientes, usuarios y hasta competidores: si es positiva, atraerá más trabajadores deseosos de pertenecer a la misma y/o más consumidores, aunque puede también generar boicots o difamaciones mediáticas si no lo es. Este mecanismo implementado para con el exterior ha de ser puesto en relación con la distancia o cercanía existente entre lo que la organización presenta de sí hacia el afuera y lo que sucede al interior (Filippi, 1998) –es decir, entre los discursos y las prácticas.

De lo desarrollado hasta aquí puede resaltarse el papel que la percepción juega cotidianamente en nuestras interacciones. A continuación presentamos algunas reflexiones acerca de su incidencia en nuestras elecciones.

Una relectura del rol de la percepción en la toma de decisiones

En este apartado establecemos algunas relaciones que consideramos relevantes a la hora de pensar el rol de la percepción en el proceso de toma de decisiones. A tal fin, analizamos la forma en que esta se articula con nociones como las actitudes, los estilos de pensamiento, las diversas formas de inteligencia aplicadas al trabajo, entre otras.

Como hemos expuesto al inicio de este capítulo, la forma en que percibimos es indisociable de nuestras actitudes. Por actitud se entiende una idea con un componente emocional que predispone a un tipo de respuesta

favorable o desfavorable según la situación (Zubieta, 2010). Este componente afectivo se manifiesta a través del comportamiento, es decir, de acciones dirigidas hacia un fin determinado –las que resultan de la decisión tomada a partir de la percepción inicial.

Siguiendo a Krynski (2006), habría dos modelos complementarios para comprender el proceso de toma de decisiones. El primer modelo, denominado P-A-R,³ implica que en función de determinada percepción, ejecutamos ciertas acciones y obtenemos un resultado. Generalmente, los resultados son evaluados en términos binarios: positivos/negativos, satisfactorios/insatisfactorios, etc. Esta lógica hereda del paradigma mecanicista (Filippi, 2009) la lectura reduccionista de la realidad, al proponer absolutos y dicotomías rígidas; razón por la cual requiere de un modelo complementario.

El segundo modelo, denominado R-I-A,⁴ implica la revisión de nuestras percepciones e interpretaciones acerca de los resultados, de modo tal de ampliar nuestro campo de acciones posibles hacia horizontes antes impensados. De este modo, se vincula al paradigma de la física cuántica (Filippi, 2009), según el cual se pone de relieve la indeterminación y, por eso, la coexistencia de múltiples interpretaciones posibles –y ya no mutuamente excluyentes.

Podemos establecer una relación entre los modelos P-A-R – R-I-A y la toma de decisiones, ya que en función del tipo de modelo de percepción que se ponga en juego frente a una situación, los resultados podrán ser evaluados de manera circunscripta o, por el contrario, devendrán catalizadores de nuevas interpretaciones, con carácter facilitador o generativo.

Al mismo tiempo, el modelo que se implemente se encuentra íntimamente vinculado con el estilo de pensamiento y el tipo de inteligencia que la persona está utilizando al momento de tomar una decisión.

Para De Bono (1989), el pensamiento lateral implica superar todas las limitaciones del pensamiento lógico mediante la reestructuración de los modelos mentales, moviéndose por saltos: creando caminos a partir de la exploración de aquello que, en apariencia, no está relacionado con el tema y ordenando la información en ideas novedosas y creativas. En el pensamiento vertical, en cambio, de lo que se trata es de seleccionar un camino a partir de la exclusión de otros, contando para eso con una direccionalidad predefinida

3. Las siglas remiten a Percepción - Acción - Resultados.

4. Las siglas remiten a Resultados - Interpretaciones - Acciones.

a la cual arribar a partir de una serie de pasos secuenciados. Ambos son necesarios y complementarios a la hora de tomar decisiones, y pueden ponerse en relación con los modelos R-I-A y P-A-R, respectivamente.

Además, la efectividad en el proceso de toma de decisiones se encuentra relacionada con el grado de flexibilidad con el que la persona busque alternativas, genere nuevas posibilidades de acción y opte por la más adecuada para la resolución del problema sin perder de vista los diferentes aspectos que componen la situación y actuando de manera funcional. Esto se conoce con el nombre de “inteligencia adaptativa” (Filippi, 1992).

Otro nivel de la inteligencia aplicada al trabajo refiere a la relación entre la percepción y las emociones propias y ajenas, y supone la habilidad para reconocer, comprender y regular nuestras emociones y las de los demás (Fernández Berrocal y Ramos Dfáz, 2006), es decir, la capacidad para utilizar esa información para orientar el pensamiento y la acción (Berrios, 2009). En su Teoría de las inteligencias múltiples, Gardner (1995) ya delimitaba la inteligencia interpersonal como la capacidad para comprender las emociones de los otros y la inteligencia intrapersonal como aquella que nos permite comprender nuestros propios sentimientos. De acuerdo a cómo percibamos nuestra realidad interna y las emociones de los otros, podremos accionar con mayor o menor eficiencia a la hora de interactuar y tomar decisiones con otros o respecto de otros.

Si en una organización un empleado olvida utilizar los elementos de seguridad e higiene, habría al menos dos formas de resolver este descuido.

En un nivel de análisis y bajo el supuesto de que el jefe posea características de un estilo autoritario de conducción (Ferrari, 2010), este accionará en función de sus propios esquemas perceptivos y lo que estos le habilitan a recortar de la situación. Probablemente, el modelo de percepción utilizado será el P-A-R, acompañado de un pensamiento vertical, donde al error le corresponde un castigo o sanción. Además, es probable que, dado el estilo de liderazgo, no haya apertura al diálogo ni preocupación por conocer las causas del descuido del trabajador, haciendo de la inteligencia interpersonal un elemento ausente en la interacción. En relación con la inteligencia adaptativa, se encontraría también omitida, dado que no hay flexibilización ante la situación emergente sino, por el contrario, la mera aplicación de procedimientos preestablecidos.

En otro nivel de análisis y bajo el supuesto de que el jefe posea características de un estilo democrático de conducción (Ferrari, 2010),

probablemente, el modelo de percepción utilizado será el R-I-A: revisará por qué el trabajador, conociéndolas, no utilizó las medidas de seguridad; interpretará cuáles fueron las posibles causas –una distracción, la falta de alguno de los elementos, una urgencia, etc.–; y, en función del análisis que haga de las interpretaciones, pensará en la mejor acción para lograr que los trabajadores apliquen las medidas preventivas. Posiblemente, se enoje con la situación; pero, dado el estilo de liderazgo, la acción no necesariamente será la de reprender al trabajador, sino que evaluará y monitoreará esa emoción negativa –inteligencia intrapersonal– y procurará ajustar sus propios sentimientos a los que perciba en el trabajador, comunicándole la importancia de las medidas de seguridad tanto para sí mismo como para el resto de los trabajadores –inteligencia interpersonal–. Frente a los hechos acontecidos, el líder podrá tomar la decisión de convocar a una reunión en la cual volverá a trabajar con sus colaboradores la importancia de la prevención –por ejemplo, en un ejercicio de simulación–, haciendo así uso tanto de la inteligencia adaptativa como de la proactividad que caracteriza al pensamiento lateral.

Reflexiones finales

Puesto que las problemáticas que se presentan exigen trabajadores con capacidad de explorar diversas alternativas, flexibles e innovadores, trabajar con las percepciones, gestionarlas, se ha vuelto un requisito de suma importancia para el trabajo en las organizaciones.

Se requiere la adquisición de habilidades y el ejercicio de las mismas para reconocer las percepciones propias y ajenas, ya que ellas influyen en las decisiones que toman en el transcurso de su desarrollo en la organización.

Las personas tienen una idea sobre el trabajo que realizan, y esta está influenciada por sus características personales, por el contexto que habitan, por las experiencias que han tenido y tienen, y por las necesidades y motivaciones –conscientes e inconscientes– que los guían.

Tanto los niveles superiores de la organización como los niveles operativos deben estar atentos a los cambios que se dan en materia de percepción y los efectos que de estos se derivan.

Las expectativas de los sujetos cambian; y, con ellas, cambian también sus percepciones. Lo que parecía justo o motivante en algún momento deja de serlo en otro momento o en otro contexto. Lo que era percibido como alto desempeño en una situación puede ser visto como inadecuado para otra –o por otro.

Los trabajadores se comportan de una manera determinada según cómo perciben el rol del otro, cualquiera sea la posición que se ocupe en el organigrama formal. La percepción que tengan sobre su trabajo –si es bueno o malo– es una interpretación entre otras posibles, y constituye una valoración a partir de la cual pueden incluso generarse conflictos. Cuando la distancia entre lo que se percibe de la labor de otro –o propia– y lo que se ejecuta es muy grande, pueden surgir problemas que afectan los factores psicosociales presentes en las organizaciones, repercutiendo en los procesos.

Las percepciones pueden ser facilitadoras u obstaculizadoras para el logro de las metas organizacionales y de las personas que las componen, quienes perciben y accionan en función de su interpretación acerca de: los sistemas de ingreso y permanencia, las evaluaciones de desempeño, las posibilidades de crecimiento y ascenso, la remuneración, las condiciones de trabajo, la organización de las tareas, el grado de autonomía para la toma de decisiones, el nivel de participación, la cantidad y calidad del liderazgo, el apoyo social-relacional de superiores y compañeros, el reconocimiento de su quehacer o la falta del mismo, entre otros.

También son reacciones a las percepciones las tasas de ausentismo, el nivel de rotación, la insatisfacción laboral, los climas organizacionales conflictivos o malsanos, y los efectos psicopatológicos que de ellos se derivan (Dejours, 1990; 2012).

Por lo tanto, para poder influir positivamente en la productividad y eficiencia organizacional, es indispensable evaluar la forma en que las personas perciben e interpretan sus espacios de trabajo y a sí mismos y al resto de los trabajadores en ellos. Solo así podrán comenzar a desaprenderse los esquemas perceptivos generadores de distorsiones y, en consecuencia, desarrollarse marcos habilitantes para nuevas percepciones. De este movimiento de apertura depende la expansión de oportunidades para la toma de decisiones que contribuyan al éxito organizacional sin perder de vista el bienestar y el desarrollo de los trabajadores que las conforman.

Ejercicio práctico

A modo de material didáctico, a continuación presentamos una situación organizacional a partir de la cual articular los contenidos teóricos previamente desarrollados.

Por medio de esta actividad, esperamos que logre una comprensión más profunda del papel de la percepción en las organizaciones. Para eso, lo/a invitamos a leer atentamente y diferenciar los distintos modelos y efectos de la percepción en sus aspectos individual-subjetivo y social-subjetivo, así como su mediación en el proceso de toma de decisiones.

El equipo

La bodega *La boutique* es una pequeña organización que en los últimos años muestra un fuerte crecimiento, posicionándose en el sector vitivinícola. Como todos los lunes, el equipo de ventas se reúne para evaluar el estado de las mismas y proyectar las tareas para la próxima semana. Los vendedores María, Mariano y Camila se ubican en su lugar habitual en la sala de reuniones. Enseguida, con varias carpetas en la mano, se les suma Fernanda. Es la asistente de Luisa, gerente del área, a quien todos aguardan para dar inicio al encuentro.

María: (en tono frío) - *Acaba de mandarme un mensaje Gustavo. Dice que va a llegar más tarde. Siempre lo mismo. Estoy segura que anoche después de la degustación se quedo por ahí...*

Camila: (con dulzura) - *No seas así, María... Debe ser el tránsito. No te olvides que él viene desde muy lejos.*

En paralelo, Fernanda chequea cada una de las carpetas que contienen las estadísticas de las ventas y los informes que preparó con la gerente, correspondientes a cada una de las áreas que gestionan los colaboradores. Mientras revisa, piensa para sí, aunque no lo comunica.

Fernanda: (pensamiento) - *¡Qué bárbaro! Camila, siempre la mejor. No hay punto de comparación con Mariano. Siempre lo tengo que estar persiguiendo para que entregue sus datos a tiempo. Y los resultados no son los mismos... Los de Camila son siempre excelentes.*

Llega Luisa, seria como siempre, sólida e impermeable.

Luisa: - *¡Hola a todos! Fernanda, repartí las carpetas así comenzamos. Es el informe semanal, como siempre.*

Mientras todos leen concentrados, interrumpe la llegada de Gustavo.

Gustavo: - *Disculpas por la demora. Mi señora no pudo llevar a Frank al jardín, ¡me toco a mí!*

Se sienta, toma la carpeta, su lápiz y comienza a escribir sobre las estadísticas. Durante unos minutos todos leen en silencio.

Luisa: - *Bueno... ¡¡Estamos todos?! ¡¡Comentarios?!!*

Gustavo: - *La misma resultante que el mes pasado.*

Luisa: - *Eso ya lo sabemos... Lo dice ahí. ¡¡Alguna idea, nueva...?!!*

Mariano: (entusiasta y tratando de congraciarse con Luisa) - *El miércoles estuve en El Sommelier con Antonieta Calderón.*

Todos lo miran sorprendidos.

Camila: - *¡La señora!*

Mariano: *Le ofrecí la línea Premium. Le expliqué el varietal de las siete uvas... Y se enamoró. No la conocía. Le gustó la idea y voy a arreglar una degustación. Me dijo que le estoy llevando exactamente lo que necesita en este momento y ya agendamos un almuerzo para seguir arreglando el negocio. ¡Va a ser un éxito!*

Luisa: - *Bueno, Mariano, muy bien... No le demos tanto crédito a una degustación. Esperemos que esta vez sí se concrete, porque tus resultados vienen bajando... (Pensando para sí) - Tengo que decirle a Fernanda que organice una reunión los dos solos con Mariano para charlar sobre esto. En el puesto anterior desplegaba mucho más su potencial. ¡Por qué ahora no?*

Mientras escucha, Gustavo piensa.

Gustavo: (pensamiento) - *Este Mariano es como todos los pibes lindos. Cree que solo con facha y carisma va a ganar una venta. Encima, no puede analizar un número... (Exponiendo con voz segura) - Estuve comparando las estadísticas de las diferentes áreas y veo que lo que presentaste, María, está incompleto. Me parece que eso explica por qué algunos porcentajes no están dentro de los parámetros habituales.*

María: (ofuscada y elevando la voz) - Gustavo, yo presenté lo que solicitó Fernanda, a pedido de Luisa. Está lo que me pidieron. El mail decía que tenía que mandar solo eso, en ese orden, y nada más. Hice lo que hago todas las semanas, de la misma manera y siguiendo los mismos pasos.

Intuyendo las intenciones de María y tratando de calmar la situación, toma la palabra la gerente.

Luisa: - Pará, María. No está mal lo que hiciste. ¿Qué estás viendo, Gustavo?

Gustavo: - Creo que los promedios serían un buen punto de análisis comparativo no solo con esta semana sino con las ventas del mismo período del mes anterior.

María se queda callada unos instantes, y se dirige a Camila.

María: - Cami, ¿cómo hiciste la presentación vos? Te pregunto porque nosotras hicimos la misma capacitación, trabajamos juntas en el diseño y armado de informes... Y siempre trabajamos parecido, ¿no?

Fernanda toma nota de la minuta de la reunión y piensa.

Fernanda: (pensamiento) - A María no se le cae una idea. Siempre se está subiendo a los logros de Camila.

Camila: - Quizás yo entendí otra cosa del mail... No entregué la comparación con el período anterior, pero la hice, sí.

La escena continúa con un análisis y discusión pormenorizados de los informes, los objetivos alcanzados y los obstáculos encontrados.

A continuación, Luisa propone revisar las diferentes estrategias para alcanzar mejores resultados el próximo mes. No quiere que sus colaboradores continúen implementando las mismas acciones, sino que analicen el período, el cliente, la zona; y, en función de eso, busquen nuevas estrategias de ventas, más creativas y en concordancia con la autonomía que les está dando.

Percepción	Situación
Atribución interna	María: - Acaba de mandarme un mensaje Gustavo. Dice que va a llegar más tarde. Siempre lo mismo. Estoy segura que anoche después de la degustación se quedo por ahí...
Atribución externa	Camila: - No seas así, María... Debe ser el tránsito. No te olvides que él viene desde muy lejos.
Efecto halo	Luisa: - Bueno, Mariano, muy bien... No le demos tanto crédito a una degustación. Esperemos que esta vez sí se concrete, porque tus resultados vienen bajando... (Pensando para sí) - Tengo que decirle a Fernanda que organice una reunión los dos solos con Mariano para charlar sobre esto. En el puesto anterior desplegaba mucho más su potencial. ¿Por qué ahora no? Fernanda: (pensamiento) - A María no se le cae una idea.
Efecto de contraste	Fernanda: - ¡Qué bárbaro! Camila, siempre la mejor. No hay punto de comparación con Mariano. Siempre lo tengo que estar persiguiendo para que entregue sus datos a tiempo. Y los resultados no son los mismos... Los de Camila son siempre excelentes. Fernanda: (pensamiento) - A María no se le cae una idea. Siempre se está subiendo a los logros de Camila.
Proyección	María: - Cami, ¿cómo hiciste la presentación vos? Te pregunto porque nosotras hicimos la misma capacitación, trabajamos juntas en el diseño y armado de informes... Y siempre trabajamos parecido, ¿no?
Estereotipia	Gustavo: (pensamiento) - Este Mariano es como todos los pibes lindos. Cree que solo con facha y carisma va a ganar una venta. Encima, no puede analizar un número...
Efecto Pigmalión	Mariano: (entusiasta y tratando de congraciarse con Luisa)
Gestión de la imagen	Mariano: Le ofrecí la línea Premium. Le expliqué el varietal de las siete uvas... Y se enamoró. No la conocía. Le gustó la idea y voy a arreglar una degustación. Me dijo que le estoy llevando exactamente lo que necesita en este momento y ya agendamos un almuerzo para seguir arreglando el negocio. ¡Va a ser un éxito!

Invitamos ahora al lector a releer la situación y detectar indicadores a partir de los cuales analizar aspectos individuales de la percepción y nociones como los modelos P-A-R y R-IA, los tipos de pensamiento lateral y vertical, y los diferentes tipos de inteligencias.

Referencias bibliográficas

- Allport, D. A.: "Selection for action: Some behavioral and neurophysiological considerations of attention and action", en H. Heuer y F. Sanders (eds.), *Perspectives on perception and action*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, 1987.
- "Attention and control: Have we been asking the wrong questions? A critical review of twenty-five years", en D. E. Meyer y S. Kornblum (eds.), *Attention and performance XIV*, Cambridge, MA, MIT Press, 1993, pp. 183-218.
- Assael, H.: *Consumer behavior y marketing action* (5ta ed.), Londres, PWS-Kent Publishing Company, 1995.
- Bartram, T.; Casimir, G.; Leggat, S.; Stanton, P.; Bonias, D. y Cheng, C.: "Employee participation as a moderator on the high performance work systems and the perception of quality of care relationship in a large regional Australian health service", en *23rd ANZAM Conference: Sustainability, Management and Marketing*, Melbourne, VIC, 2009.
- Berrios, M. P.: "Inteligencia Emocional en el ámbito laboral", en J. M. Augusto (dir. y coord.), *Estudios en el ámbito de la inteligencia emocional*, Jaén, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén, 2009, pp. 157-173.
- Brunet, L.: *El Clima de Trabajo en la Organización*, México, Trillas, 1992.
- Cebey, M. C. y Ferrari, L. E.: "El tratamiento de la violencia laboral en las organizaciones públicas: análisis de la incorporación de la temática en Convenios Colectivos de Trabajo", en *XVIII Anuario de investigaciones*, Instituto de Investigaciones, Facultad de Psicología, UBA, 2011, pp. 107-115.
- De Bono, E.: *El Pensamiento Lateral*, Buenos Aires, Paidós, 1989.
- Dejours, C.: *Trabajo y desgaste mental, Una contribución a la psicopatología del trabajo*, Buenos Aires, Área de Estudios e Investigaciones Laborales de la SECYT, CEIL/CONICET, CREDAL/CNRS, Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires, HVMANITAS, 1990.
- Conferencia en Seminario Internacional "Sufrimiento y placer en el trabajo: a la luz de la Psicopatología y la Psicodinámica del trabajo". Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de La Plata y Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires, La Plata, 29, 30 y 31 de octubre de 2012.
- Eisenberger, R.; Stinglhamber, F.; Vandenberghe, C.; Sucharski, I. y Rhoades, L.: "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention", en *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 2002, pp. 565-573.
- Fernández Berrocal, P. y Ramos Díaz, N.: *Corazones Inteligentes*, Barcelona, Kairós, 2006.
- Ferrari, L.: "Nuevas perspectivas para la comprensión del liderazgo desarrolladas en el ámbito de la Psicología del Trabajo", en Filippi, G. y Zubieta, E. (eds.), *Psicología y trabajo, una relación posible*, Buenos Aires, Eudeba, 2010a, pp. 51-69.
- "Breve reseña sobre las direcciones de la investigación en torno a la motivación como concepto y como proceso en organizaciones", en G. Filippi y E. Zubieta (eds.), *Psicología y trabajo, una relación posible*, Buenos Aires, Eudeba, 2010b, pp. 149-170.
- Ferrari, L.; Cebey, M. C.; Napoli, M. L.; Trotta, M. F.; Beramendi, M. y Vaccaro, C.: "Abuso, sometimiento y conformidad. La mirada jurídica sobre los procesos de violencia psicológica", en *VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo. La Crisis como Oportunidad: Abordajes Creativos desde la Psicología del Trabajo*, Cátedra I de Psicología del Trabajo y Secretaría de Extensión, Cultura y Bienestar Universitario, Facultad de Psicología, UBA, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 3, 4 y 5 de septiembre de 2009. Publicación en CD. ISSN 1852-0251.
- Filippi, G.: *Temas Prácticos de Psicología del Trabajo. ¿Hay una lectura diferente de la inteligencia aplicada al trabajo?*, Buenos Aires, Ficha de Cátedra de Psicología del Trabajo I, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, 1992.
- *El aporte de la Psicología del Trabajo a los procesos de mejora organizacional*, Buenos Aires, Eudeba, 1998.
- *Las competencias laborales y el potencial de desarrollo*, Buenos Aires, Ficha de Cátedra de Psicología del Trabajo I, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, 2008.

- *La influencia de la física cuántica en el mundo del trabajo*, Buenos Aires, Ficha de Cátedra de Psicología del Trabajo I, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, 2009.
- Freud, S.: "Nuevas puntualizaciones sobre las psiconeurosis de defensa", en *Obras Completas*, vol. III, Buenos Aires, Amorrortu, 1996.
- Gardner, H.: *Inteligencias Múltiples, la teoría en la práctica*, Buenos Aires, Paidós, 1995.
- Giacalone, R. A. y Rosenfeld, P. (eds.), *Impression management in the organization*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, 1989.
- Greenberg, J. y Baron, R.: "Perception and learning: understanding and adapting to the work environment", en J. Greenberg y R. Baron (eds.), *Behavior in organizations*, New York, Pearson Prentice Hall, 2008, pp. 88-131. Recuperado de: http://www.prenhall.com/behindthebook/0131542842/pdf/Greenberg_CH03.pdf
- Kelley, H.: "Attribution in Social Interaction", en E. Jones et al. (eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior*, Morristown, NJ, General Learning Press, 1972.
- Krynski, M.: *Ver para crear*, Buenos Aires, Grafos XXI, 2006.
- Lindsay, P. y Norman, D. A.: *Human information processing: An introduction to psychology.*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1977.
- Livingston, J. S.: "Pygmalion in management", en *Harvard Business Review*, 81(1), 1969, pp. 97-106.
- Merton, R.: *Social Theory and Social Structure*, New York, Free Press, 1968.
- McGregor, D.: *The human side of enterprise*, New York, McGraw-Hill, 1960.
- Neumann, O.: "Beyond capacity: A functional view of attention", en H. Heuer y A. F. Sanders (eds.), *Perspectives on perception and action*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, 1987, pp. 361-394.
- Pickens, J.: "Attitudes and perceptions", en N. Borkowski, (ed.), *Organizational behavior in Health Care*, Burlington, MA, Jones y Bartlett Learning, 2005.
- Rego, A.; Ribeiro, N. y Cunha, M.: "Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors", en *Journal of Business Ethics*, 93(4), 2010, pp. 215-235.
- Ricky, Y.: "Using visual methodology in management and organizational research", en *5th International Colloquium on Business y Management*, Bangkok, 9-12 de julio de 2012. Recuperado de: <https://docs.google.com/viewer?a=vypid=sitesysrcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxpY2JtYmFuZ-2tvazJ8Z3g6MjBkNWVmMWI2YjRmYTE4MQ>
- Robbins, S. P y Judge, T. A.: *Comportamiento organizacional*, (13ra ed.), México, Pearson Educación, 2009.
- Roudinesco, E. y Plon, M.: *Diccionario de Psicoanálisis*, Buenos Aires, Paidós, 2008.
- Saad, H.; Samah, A. y Jhudi, N.: "Employees' perception on quality work life and job satisfaction in a private higher learning institution", en *International Review of Business Research Papers*, 4(3), junio de 2008, pp. 23-34.
- Schlenker, B. R. y Weigold, M. F.: "Interpersonal processes involving impression regulation and management", en *Annual Review of Psychology*, 43, 1992, pp. 133-168.
- Sherif, M., y Cantril, H.: "The psychology of attitudes", en *I. Psychology Review*, 52, 1945, pp. 295-319.
- Van der Heijden, A. H. C.: *Selective attention in vision*, Londres, Routledge, 1992.
- Zubieta, E. M.: *Las actitudes*, Buenos Aires, Ficha de Cátedra de Psicología del Trabajo I, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, 2009.

T.4

RESILIENCIA: EL BASTIÓN DE LOS VENCEDORES VENCIDOS

(ELIANA CECCARINI, ELIANA LUONGO Y PATRICIA WEISS)

Más allá de la noche que me cubre
negra como el abismo insondable,
doy gracias a los dioses que pudieran existir
por mi alma invicta.

En las azarosas garras de las circunstancias
nunca me he lamentado ni he pestañeado.

Sometido a los golpes del destino
mi cabeza está ensangrentada, pero erguida.

Más allá de este lugar de cólera y lágrimas
donde yace el horror de la sombra,
la amenaza de los años
me encuentra, y me encontrará, sin miedo.

No importa cuán estrecho sea el portal,
cuán cargada de castigos la sentencia,
soy el amo de mi destino:
soy el capitán de mi alma

Henley (1875)

Introducción

Desde mucho tiempo atrás, pensadores, científicos y filósofos se han preguntado sobre la posibilidad humana de sobreponerse a las dificultades de la vida. Ya el filósofo Friedrich Nietzsche, en el siglo XIX, popularizó la famosa frase “Todo lo que no te mata te hace más fuerte” (Nietzsche, 1889, 65). Pero fue recién a mediados del siglo XX, que la comunidad científica comenzó a realizar estudios sistemáticos con la finalidad de examinar qué factores posibilitaban que aquellas personas que vivían situaciones de adversidad, pudieran adaptarse positivamente a pesar de ello.

En este texto se abordará el fenómeno de la resiliencia desde tres ejes: en primer lugar, se desarrollará una breve síntesis del contexto histórico en el que se desarrollaron los primeros estudios científicos para hallar factores y pilares de la resiliencia, que han permitido ir delineando las particulares formas de definir el concepto. En segundo lugar, se analizará a la resiliencia en el ámbito laboral a los fines de pensarla como proceso que posibilita enfrentar situaciones adversas relacionadas con el trabajo humano. Por último, se considerará la resiliencia en su vertiente colectiva en relación a las organizaciones resilientes, todo ello desde un enfoque sistémico que considera la relevancia de los contextos sociopolíticos y económicos como variables que inciden —aunque no determinan— en las posibilidades de adaptación al medio y en la capacidad de fortalecerse ante las adversidades de la vida.

Contexto histórico y concepto de resiliencia

No tengo fuerzas para rendirme

(Anónimo, s.f.)

A mediados del siglo XX, comenzaron a tener lugar estudios sistemáticos con el fin de identificar qué factores lograban que los individuos que vivían en condiciones de adversidad se adaptaran positivamente a la sociedad

(Infante, 2008). Un estudio pionero sobre el tema fue el realizado en 1945 por Grinker y Spiegel sobre los sujetos que habían padecido un grave estrés en situaciones de guerra y, sin embargo, habían logrado evolucionar favorablemente, demostrando poseer la capacidad potencial de salir heridos pero fortalecidos de una experiencia aniquiladora (Melillo, 2008). Así fue surgiendo la llamada “primera generación de investigadores” (Kaplan, 1999 citado en Infante) que comienza a principios de la década de 1970, focalizando su interés en los niños que viven en riesgo social y preguntándose qué distingue a los que logran adaptarse a la sociedad de los que no logran hacerlo. Todas estas investigaciones han ido delineando el concepto de *resiliencia*.

El vocablo resiliencia tiene su origen en el idioma latín, en el término *resilio* que significa *volver atrás*, *volver de un salto*, *resaltar*, *rebotar*.

En la Enciclopedia Hispánica se define resiliencia como la resistencia de un cuerpo a la rotura por golpe. La fragilidad de un cuerpo decrece al aumentar la resiliencia. En español y francés resiliencia se emplea en el campo de la ingeniería civil únicamente para describir la capacidad de un material de recobrar su forma original después de someterse a una presión deformadora. La definición en el idioma inglés del concepto *resilience* es la tendencia a volver a un estado original o el tener poder de recuperación [*to rebound / recoil / to spring back*]. En Norteamérica se define como la propiedad que tiene una pieza mecánica para doblarse bajo una carga y volver a su posición original cuando esta ya no actúa (Enciclopedia Salvat de la Ciencia y de la Tecnología, 1964 citada en Kotliarenko, Cáceres y Fontecilla, 1997). Es interesante preguntarse por qué esta palabra francesa se ha desarrollado tan bien en Estados Unidos: “Existe en el temperamento estadounidense una cualidad que allí se traduce mediante la palabra *resiliency* [...] y que une las ideas de elasticidad, de dinamismo, de recurso y de buen humor” (Cyrulnik, 2002, 212).

A lo largo de la historia del concepto de resiliencia, se han producido diversas definiciones. Muchas de ellas se han desarrollado a partir de la llamada “primera generación de investigadores” de la década del setenta, momento en el que se comienza a ampliar el foco de investigación desplazándose desde el interés en las cualidades personales para superar la adversidad, hacia los factores externos al individuo —como los aspectos de la familia y las características de los ambientes sociales en que estos se encontraban inmersos—. Otras definiciones, más recientes, se han producido a partir de los estudios de la llamada “segunda generación de investigadores” de mediados de los

años noventa, que indagan acerca de los *procesos* asociados a una adaptación positiva en personas que han vivido en condiciones de adversidad, aportando una concepción dinámica de los factores de resiliencia. (Infante, 2008).

Kotliarenco *et al.* (1997) realiza un resumen exhaustivo de las definiciones que diversos autores han desarrollado en torno al concepto de resiliencia:

- Habilidad para surgir de la adversidad, adaptarse, recuperarse y acceder a una vida significativa y productiva (ICCB, 1994, citado en Kotliarenco *et al.*, 1997).
- Historia de adaptaciones exitosas en el individuo que se ha visto expuesto a factores biológicos de riesgo o eventos de vida estresantes; además, implica la expectativa de continuar con una baja susceptibilidad a futuros estresores (Luthar y Zingler, 1991; Masten y Garmezy, 1985; Werner y Smith, 1992, citados en Kotliarenco *et al.*, 1997).
- Enfrentamiento efectivo ante eventos y circunstancias de la vida severamente estresantes y acumulativos (Lösels, Blieneser y Köferl, 1989, citados en Kotliarenco *et al.*, 1997).
- Capacidad humana universal para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas o incluso ser transformado por ellas. La resiliencia es parte del proceso evolutivo y debe ser promovido desde la niñez (Grotberg, 1995, citado en Kotliarenco *et al.*, 1997).
- La resiliencia distingue dos componentes: la resistencia frente a la destrucción, esto es, la capacidad de proteger la propia integridad bajo presión; por otra parte, más allá de la resistencia, la capacidad para construir un conductismo vital positivo pese a circunstancias difíciles (Vanistendael, 1994, citado en Kotliarenco *et al.*, 1997). Según este autor, el concepto incluye además, la capacidad de una persona o sistema social de enfrentar adecuadamente las dificultades, de una forma socialmente aceptable.
- La resiliencia se ha caracterizado como un conjunto de procesos sociales e intrapsíquicos que posibilitan tener una vida sana, viviendo en un medio insano. Estos procesos tendrían lugar a través del tiempo, dando afortunadas combinaciones entre atributos del niño y su ambiente familiar, social y cultural. De este modo, la resiliencia no puede ser pensada como un atributo con que los niños nacen, ni que los niños adquieren durante su desarrollo, sino que se trataría de un proceso interactivo entre estos y su medio (Rutter, 1992, citado en Kotliarenco *et al.*, 1997).

- La resiliencia habla de una combinación de factores que permiten a un niño, a un ser humano, afrontar y superar los problemas y adversidades de la vida (Suárez, 1995, citado en Kotliarenco *et al.*, 1997).
- Concepto genérico que se refiere a una amplia gama de factores de riesgo y los resultados de competencia. Puede ser producto de una conjunción entre los factores ambientales, como el temperamento y un tipo de habilidad cognitiva que tienen los niños cuando son muy pequeños (Osborn, 1993, citado en Kotliarenco *et al.*, 1997).
- Milgran y Palti (1993, citados en Kotliarenco *et al.*, 1997) definen a los niños resilientes como aquellos que se enfrentan bien (*cope well*) a pesar de los estresores ambientales a los que se ven sometidos en los años más formativos de su vida.

Como puede observarse, en todas las definiciones se hace referencia a cuatro *componentes* esenciales para conceptualizar la resiliencia:

- La adversidad;
- La superación de la adversidad;
- Los factores que posibilitan superar las adversidades (que analizaremos más adelante);
- El proceso en relación a la dinámica entre los mecanismos cognitivos, emocionales y socioculturales.

Por este motivo, hemos decidido aunar los criterios que sostienen las diversas definiciones, priorizando las investigaciones recientes en torno al fenómeno de la resiliencia, y definirla como *la capacidad humana universal para desarrollar procesos intrapsíquicos que en interacción dinámica con el contexto posibilitan hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas y ser transformado positivamente por ellas*.

Grotberg (2008) ha identificado en sus investigaciones *factores* resilientes que los niños pueden desarrollar, y los ha organizado en cuatro¹ categorías diferentes:

1. En el trabajo original, en inglés, las categorías se resumen a tres, ya que los verbos "ser" y "estar" se traducen, ambos, en un único verbo: "to be".

- *Yo tengo*: hace referencia al soporte social, al apoyo/guía de personas del entorno en quienes confiar, que brindan afecto, límites, ayuda.
- *Yo soy*
- *Yo estoy*: ambos hacen referencia al desarrollo de la fortaleza intrapsíquica, como la autovaloración, la empatía, el respeto, la responsabilidad.
- *Yo puedo*: refiere a la adquisición de habilidades interpersonales y de resolución de conflictos.

Según esa autora, los factores de resiliencia son requisito para lograr una conducta resiliente, ya que esta presupone la interacción dinámica de factores, que van cambiando en las distintas etapas del desarrollo, al igual que las situaciones de adversidad, que también van cambiando y requieren cambios en las conductas resilientes. Así, la conducta resiliente exige prepararse, vivir y aprender de las experiencias de adversidad.

Por otro lado, Suárez Ojeda (1997, citado en Melillo *et al.*, 2008) identifica una serie de *pilares de la resiliencia* que corresponderían a atributos de personas consideradas resilientes. Entre ellos se encontrarían los siguientes:

- Introspección: arte de preguntarse a sí mismo y darse una respuesta honesta.
- Independencia: posibilidad de fijar límites entre uno mismo y el medio con problemas, capacidad de mantener distancia emocional y física sin caer en el aislamiento.
- Capacidad de relacionarse: habilidad para establecer lazos e intimidad con otra gente, para equilibrar la propia necesidad de afecto con la actitud de brindarse a otros.
- Iniciativa: gusto de exigirse y ponerse a prueba en tareas progresivamente más exigentes.
- Humor: capacidad de encontrar lo cómico en la propia tragedia.
- Creatividad: capacidad de crear orden, belleza y finalidad a partir del caos y el desorden.
- Moralidad: consecuencia de extender el deseo personal de bienestar a toda la humanidad y capacidad de comprometerse con valores; este elemento ya es importante desde la infancia, pero sobre todo a partir de los 10 años.
- Autoestima consistente: base de los demás pilares y fruto del cuidado afectivo consecuente del niño o adolescente por parte de un adulto significativo.

Cyrluk (2001) ha realizado aportes sustantivos sobre las formas en que la adversidad hiere al sujeto, provocando el estrés que generará algún tipo de enfermedad y padecimiento. En el caso favorable, el sujeto producirá una reacción resiliente que le permita superar la adversidad. Para ilustrar estas situaciones, propone el concepto de *oxímoron*, que se trata de una figura de la retórica que consiste en reunir dos términos de sentido opuesto para generar un nuevo significado: la "oscura claridad", un "maravilloso sufrimiento", etc. El oxímoron describe la escisión del sujeto herido por el trauma, permite avanzar aún más en la comprensión del proceso de construcción de la resiliencia, a la que le otorga un estatuto que incluimos entre los mecanismos de desprendimiento psíquico, que a diferencia de los mecanismos de defensa (que son de orden inconsciente) apuntan a la realización de las posibilidades del sujeto en orden a superar los efectos del padecimiento.

"El oxímoron revela el contraste de aquel que, al recibir un gran golpe, se adapta dividiéndose. La parte de la persona que ha recibido el golpe sufre y produce necrosis, mientras que otra parte mejor protegida, aún sana pero más secreta, reúne, con la energía de la desesperación, todo lo que puede seguir dando un poco de felicidad y sentido a la vida" (Cyrluk, 2001, 79).

Por eso, si bien hay autores que han traducido resiliencia como "elasticidad", actualmente no es posible sostener esa concepción, debido a que la resiliencia no supone nunca un retorno *ad integrum* a un estado anterior a la ocurrencia del trauma o la situación de adversidad: ya nada es lo mismo. La escisión del yo no se sutura, permanece en el sujeto compensada por los recursos yoicos que se enuncian como pilares de la resiliencia. Con algo de todo eso, más el soporte de otros humanos que otorgan un apoyo indispensable, la posibilidad de resiliencia se asegura y el sujeto continúa su vida. Podríamos decir que el concepto de oxímoron es del mismo orden que el concepto de Freud de la escisión del yo en el proceso defensivo (Melillo, s.f.).

La resiliencia en el ámbito laboral

Ningún mar en calma hizo experto a un marinero

(Anónimo, s.f.)

Teniendo en cuenta las situaciones adversas a las que se enfrenta una persona durante el transcurso de su vida, y más aún en relación a su vida laboral, es fundamental pensar y evaluar de qué manera percibe e interpreta estas situaciones, como así también de qué forma reacciona y actúa ante ellas. Claramente lo explica Kryniski (2006) cuando afirma que "el observador es participante y generador de lo que observa" (46). Es decir que las situaciones, por más hostiles que pudieran parecer, no necesariamente van a afectar negativamente al sujeto, sino que ello sucederá o no, en función de cómo sean percibidas o significadas.

Muchos son los ejemplos de situaciones traumáticas que pueden impactar en el psiquismo humano generando un esfuerzo de readaptación importante, tales como la pérdida inesperada de un ser querido, el maltrato o abuso psíquico o físico, la enfermedad, el abandono afectivo, el fracaso o las catástrofes naturales. La resiliencia frente a la adversidad, desde su definición conceptual, permite redireccionar la mirada desde la centralización en la patología y lo traumático hacia la idea de salud, haciendo foco en la posibilidad del sujeto de salir fortalecido a partir de aquello que le es adverso.

Esto mismo puede ser pensado y aplicado al ámbito del trabajo. Existen distintas situaciones que pueden resultar adversas y desfavorables para el sujeto, generadoras de sufrimiento y malestar. Algunas de ellas, se relacionan con la actividad laboral o con los factores psicosociales del trabajo, como el estrés y el acoso moral o *mobbing*. Otras, si bien se encuentran ligadas al fenómeno trabajo, se manifiestan a partir de su ausencia, como el despido y el desempleo. Ambos tipos de situaciones podrían provocar padecimiento en los sujetos, afectando su salud bio-psico-social. Cabe recordar la centralidad del concepto de trabajo, así como sus funciones manifiestas y latentes en la subjetividad humana, conceptualizadas por Jahoda (1982, citada en Filippi, 2010).

Cuando se hace referencia al proceso resiliente, se lo debe diferenciar de las estrategias de afrontamiento desplegadas ante situaciones evaluadas

por los sujetos como amenazantes. Las mismas, como esfuerzos cognitivos y comportamentales que el sujeto despliega, buscan lograr controlar, reducir o manejar aquel estímulo generador de malestar para así poder tolerarlo (Sicardi y Novo, 2010, citados en Filippi, 2010).

Por su parte, el proceso resiliente, a diferencia de otros procesos de afrontamiento que tienen como objetivo fundamental enfrentar lo adverso logrando una adaptación subjetiva, va aún más lejos. Como se menciona al comienzo de este trabajo, definimos la resiliencia como la *capacidad humana universal para desarrollar procesos intrapsíquicos que en interacción dinámica con el contexto permiten hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas y ser transformado positivamente*. Es justamente este rasgo particular de posibilidad de fortalecimiento subjetivo ante lo adverso mediante una transformación positiva, lo que diferencia y particulariza a la resiliencia por sobre otras formas de afrontamiento. Por lo tanto, podríamos afirmar que la resiliencia es el proceso que actúa como facilitador para enfrentar y fortalecerse de las situaciones adversas que afectan al hombre también dentro del ámbito laboral.

El trabajo humano puede promover diversas funciones en los individuos, como dar sentido a la vida a través de la realización personal, proporcionar identidad, transmitir normas, creencias y expectativas sociales, brindar prestigio, fomentar la interacción y los contactos sociales, desarrollar habilidades y destrezas, proveer comodidad, aportar recursos económicos, entre otras funciones (Salanova, Gracia y Peiró, 1996). En palabras de Dejours (1998), el trabajo es una actividad subjetivante. Sin embargo, a partir de los cambios tecnológicos, organizacionales, políticos, económicos y sociales que afectan al mercado de trabajo, se evidencian severos problemas derivados de las exigencias y de la falta de componentes fundamentales en los procesos de trabajo (Noriega, 1993). Aquí el concepto de resiliencia cobra un rol preponderante para los sujetos.

Anteriormente se han mencionado situaciones adversas en relación con el fenómeno trabajo, que se manifiestan a través de la imposibilidad de ejercerlo, como el despido y el desempleo. Si no se pierde de vista el significado central que tiene el trabajo en la actualidad, estas situaciones representan no solo un cambio en la estructura social-interrelacional del individuo, sino que también resultan eventos que afectan la identidad subjetiva y la autopercepción, disminuyendo la autoestima y afectando múltiples esferas subjetivas, tanto psíquicas individuales como sociales y relacionales (López, 2007).

Frente a estas situaciones adversas de pérdida o falta de empleo, la actitud resiliente permite a los sujetos enfrentar esas situaciones no deseadas abordándolas como una posibilidad de crecimiento y de cambio, como una ocasión para vislumbrar nuevos espacios propicios de aprendizaje y reestructuración interior. De esta forma, el cambio podría ser interpretado como una nueva oportunidad, como una posibilidad de divisar nuevas perspectivas que favorezcan un fortalecimiento partiendo de lo inicialmente desalentador. La resiliencia es un enfoque útil para el trabajador despedido pues permite enfrentar la pérdida del empleo como un proceso de crecimiento y de cambio, de nuevos espacios para establecer relaciones sociales y de reconstrucción interior hacia nuevos horizontes de aprendizaje (Rutter, 1993).

Las estrategias o conductas de afrontamiento le permiten al sujeto hacer frente a lo desfavorable adaptándose positivamente (López, 2007), mientras que la resiliencia le posibilita enfrentar las situaciones complejas de manera tal que pueda sobreponerse a ellas saliendo fortalecido. Ya no se trata meramente a un proceso de afrontamiento/adaptación de lo adverso sino de hacer de eso desfavorable una posibilidad de crecimiento y fortalecimiento personales.

En lo que respecta a las dificultades ligadas con la actividad laboral y con las condiciones de trabajo o factores psicosociales, como el estrés o el acoso moral, la actitud resiliente también puede crear allí una oportunidad de lograr una transformación fortalecedora. Apoyándose en los factores del "yo puedo", "yo soy", "yo estoy" y "yo tengo", el individuo puede desplegar una serie de esfuerzos cognitivos y conductuales particulares que le permitan superar esas adversidades.

Desde la perspectiva laboral, los factores de resiliencia apuntan a generar una conducta resiliente en relación al trabajo, que resulte apropiada a la etapa de desarrollo adulto. Así podemos mencionar, a modo de ejemplo:

- yo tengo un otro, un colega, redes sociales laborales, que pueden respaldarme, que conocen mi desempeño, que confían en mí como profesional/trabajador;
- yo soy creativo, autónomo, maduro, activo, habilidoso, capaz, competente;
- yo estoy dispuesto, predisposto, preparado;
- yo puedo, a través de mis habilidades y fortalezas subjetivas, resolver problemas, pedir ayuda, reconocer mis propias limitaciones, expresar lo que me hace mal de manera asertiva.

Puede apreciarse claramente la relación que estos factores poseen con la inteligencia emocional o inteligencia intrapersonal e interpersonal (Gardner, 1995), por apelar al conocimiento de sí mismo, a la autocomprensión, al acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, y recurrir a ella como medio para interpretar y orientar la propia conducta; y por otro lado, comprender a los demás, lograr trabajar con ellos de manera positiva, comunicándose de forma asertiva.

Los pilares de la resiliencia en una situación laboral, podrían manifestarse de la siguiente manera:

- Introspección, de forma honesta ante un conflicto laboral.
- Independencia, que permita fijar límites ante situaciones conflictivas.
- Capacidad de relacionarse con colegas, pares, superiores, subordinados.
- Iniciativa, para emprender nuevos retos y desafíos.
- Humor, en la cotidianeidad y frente a los obstáculos.
- Creatividad, en relación a la actividad laboral y en la forma de sortear obstáculos.
- Moralidad, al guiarse por valores que posibiliten rescatar la importancia de su labor para la comunidad y deseo de generar bienestar en los otros.
- Autoestima consistente, sosteniendo todos los demás pilares.

Las personas resilientes tienen mayor equilibrio emocional frente a las situaciones de estrés, soportando mejor la presión. Esto les permite una sensación de control frente a los acontecimientos y mayor capacidad para afrontar retos (López, 2007). Comenzará así, a partir de algo inicialmente adverso, una nueva etapa para la persona que le permita actuar constructivamente, convirtiendo los infortunios en una oportunidad de crecimiento y autoaprendizaje. De esta forma el sujeto se ubica en un lugar activo y transformador del mundo. Las actitudes resilientes se encuentran alineadas con las conductas creativas, flexibles, plásticas, con la capacidad de adaptación, la voluntad, el autoconocimiento, la madurez, propias del "nuevo" sujeto laboral (Filippi, 2000).

Retomando las consideraciones expuestas al comienzo de este apartado, la resiliencia posibilita al sujeto una transformación fortalecedora mediante la consecuente superación de las diferentes situaciones adversas que pueden

vivenciarse en torno al trabajo, ya sea por su carencia, como por las dificultades inherentes a las condiciones laborales, a los procesos de trabajo, a los factores psicosociales, o a las particularidades de la actividad. Por supuesto que no debe despreciarse la relevancia que los contextos sociopolíticos y económicos poseen en relación a las posibilidades de adaptación al medio laboral, pero de ninguna manera deben percibirse como variables determinantes e indefectibles que subestimen las posibilidades de los procesos intrapsíquicos para hacer frente a ellos.

¿Por qué algunas organizaciones ante situaciones de adversidad logran salir fortalecidas y otras desaparecen?

No puede impedirse el viento, pero pueden construirse molinos

(Proverbio holandés, s.f.)

A lo largo del presente capítulo se ha analizado la temática de la resiliencia desde el aspecto singular, y también en relación al contexto laboral. Si se sostiene que la realidad se presenta de forma holística, esto permite pensar a la resiliencia desde un enfoque sistémico, es decir, como un todo integrado desde el cual se visibiliza su complejidad en interrelación con el contexto, del que las organizaciones no están exentas. Esta perspectiva merece una mirada desde el paradigma cuántico (Filippi, 1998), que permite una visión más pluralista, diversa, desde una realidad múltiple. Ello permite analizar a la organización en sus aspectos micro y macro, pensando desde lo singular y plural, contemplando la incertidumbre, lo indeterminado, y posibilitando un posicionamiento ante la adversidad que permita visibilizar la oportunidad y no solamente el obstáculo que impide cualquier tipo de acción productiva.

Schneider (2007) sostiene que las empresas de países latinoamericanos han transitado prácticamente toda su historia por la inestabilidad; en este contexto plantea que los gerentes "tienen la ventaja de haberse formado en lugares donde lo único estable es la inestabilidad" (16) y esto les brinda una ventaja competitiva que en otros lugares no poseen.

Este autor plantea varios factores exógenos que han afectado y actuado como adversidad en las organizaciones, como el "endeudamiento mal estructurado, desequilibrios externos, bajo crecimiento del producto bruto interno, inflación y devaluación, déficit fiscal, catástrofes naturales y, quizás el más pernicioso de todos, corrupción y violencia social y política" (Schneider, 2007, 19).

En este sentido, puede observarse cómo el contexto ha repercutido en el sistema, es decir, cómo estas situaciones críticas indujeron a las organizaciones a gestionar cambios en muchos aspectos, que le permitieran no solo sobrevivir sino salir fortalecidos de las crisis.

Para ilustrar estas concepciones, puede pensarse el caso de la Argentina a finales del año 2001 y principios del 2002, período de una fuerte crisis en la cual pudieron observarse varias acciones llevadas a cabo por personas, grupos u organizaciones, para lograr no solo sobrellevar la situación sino transformarse positivamente ante ella. En este período, se evidenciaron diversas modalidades laborales como: las fábricas recuperadas, los trueques, la formación de variados microemprendimientos basados en trabajos artesanales; etc. Estas acciones, en ciertos casos, podrían relacionarse con conductas resilientes tanto individuales como colectivas, como parte de un mismo fenómeno.

Estas experiencias permiten dar cuenta de la manera en que la resiliencia de un grupo podría influir en el sujeto provocando respuestas resilientes a este, mediante un proceso de aprendizaje en el grupo a través de la experiencia colectiva, pensándolo simultáneamente como un proceso dialéctico (Sarquís y Zacariño, 2004).

La crisis internacional que se evidencia en la actualidad desde hace unos pocos años ha afectado a países que no se encontraban habituados a este tipo de contextos políticos y socioeconómicos críticos. Un claro ejemplo de ello se observa en algunos de los países europeos, como Grecia, en los que las empresas deberán afrontar los obstáculos que se les presentan a raíz del contexto en el que se encuentran inmersas para lograr sobrevivir y sortear los obstáculos que la situación acarrea de manera adaptativa, para lograr convertirse en empresas resilientes o sucumbir a la desaparición.

Existe una herramienta de gran utilidad para analizar a las organizaciones tanto en relación a los diversos subsistemas que la componen como en relación al suprasistema que la contiene o contexto externo. Esta es el análisis FODA: Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas (Monreal Zia, 2000). Este análisis permite reflexionar acerca de las fortalezas y debilidades

que se encuentran hacia adentro de las organizaciones, y de las oportunidades y amenazas que se localizan por fuera de la organización (contexto). Esta herramienta posibilita la reflexión en relación al desarrollo de una posible estrategia organizacional para lograr acciones tendientes a su supervivencia y crecimiento, desplegando la creatividad, el pensamiento lateral, la inteligencia emocional y adaptativa.

Y en este punto puede retomarse la pregunta inicial: ¿Por qué algunas organizaciones (empresas) ante situaciones de adversidad logran salir fortalecidas y otras desaparecen? ¿Qué las diferencia?

La pregunta refiere a los motivos por lo cuales, ante situaciones de crisis y adversidades de distinta índole que han atravesado ciertas organizaciones, algunas no han logrado enfrentar esos movimientos externos e internos y han desaparecido, mientras que otras –que han atravesado las mismas circunstancias– no solo han salido adelante sino que han crecido a pesar de las crisis y sin perder de vista la moralidad.

Coutu (citada en Walter, 2011) plantea tres características de las personas o empresas resilientes (que en este apartado será analizado en relación a las empresas):

- La habilidad de interpretar y enfrentar la realidad;
- La disposición para encontrarle un significado a los tiempos críticos. Las organizaciones resilientes descubren una relación entre un pasado malo y un futuro mejor.
- La capacidad de poder arreglárselas con los recursos que cuentan en ese momento. Esto lo denomina bricolaje, y hace referencia a las habilidades de improvisar soluciones a cualquier tipo de problemas sin tener al alcance las herramientas o materiales apropiados.

Nuevamente, puede observarse la relación que se evidencia entre los atributos necesarios para que una organización se comporte de manera resiliente, y los pilares de la resiliencia mencionados con anterioridad: introspección, independencia, capacidad de relacionarse, iniciativa, humor, creatividad, moralidad y autoestima consistente.

Resulta evidente que una organización no puede impedir las crisis económicas, ni los obstáculos que plantea el contexto externo a lo largo de su historia, pero sí puede resignificar y reinventarse para lograr construir a partir de la experiencia colectiva un aprendizaje organizacional que la enriquezca

y posibilita una verdadera resiliencia organizacional. De esta manera, podrá pensársela como generadora y fortalecedora de la cultura-identidad organizacional en forma compartida y cooperativa.

Conclusiones

Nada es para siempre y nadie está condenado. Siempre hay una posibilidad de mejora, una salida posible que hace pensar que algo puede hacerse. La resiliencia ilustra esta posibilidad muy claramente.

Cuando se piensa en términos de resiliencia es fundamental tener en cuenta que frente a eventos disruptivos traumáticos, la eficacia traumática y las consecuencias subjetivas de esos eventos no dependen solo de la magnitud de estos, sino más bien de su forma de ser vivenciado, de cómo este hecho es significado y tramitado, de qué se puede o no hacer con eso traumático que acontece.

De acuerdo a Galende (2004) el concepto de resiliencia introduce aquello que es azaroso, lo aleatorio. Introducir la idea de aleatoriedad, de varias opciones posibles, permite advertir que pese a la ocurrencia de lo desfavorable existe una posibilidad, una salida, y no está todo dicho ni determinado por el hecho en sí mismo. Este autor propone repensar al individuo, ya no como una víctima pasiva de las circunstancias, sino como un sujeto activo en sus experiencias, capaz de significarlas, integrarlas y desarrollar un proceso resiliente.

El concepto de resiliencia induce al cambio de paradigma en salud mental, pues no se trata solo de atenuar los efectos resultantes de la psicopatología sino de *promover* salud. De esta forma, el fortalecimiento o desarrollo de factores y pilares de resiliencia se hallaría íntimamente asociado a la prevención primaria de la salud mental, trascendiendo las concepciones de psicopatología del trabajo para dar lugar a la noción de psicodinámica del trabajo (Dejours, 1992).

La resiliencia manifiesta la probabilidad de que no todo es para siempre, que hay una salida posible. Y esta salida puede viabilizarse si están presentes las capacidades y fortalezas del damnificado, junto con el apoyo de un otro. Y este otro, en el ámbito laboral, puede ilustrarse en la figura del psicólogo del trabajo.

El rol del psicólogo del trabajo, ante las situaciones laborales adversas, puede encontrarse guiado por la búsqueda del desarrollo y el fortalecimiento de los factores y pilares de resiliencia de los trabajadores, con la finalidad de promover en ellos conductas resilientes que les permitan enfrentar y nutrirse de las situaciones de adversidad. Y ello sin olvidar el papel fundamental de los líderes como posibles promotores del fortalecimiento y desarrollo de conductas resilientes en los trabajadores. En el ejercicio de su rol profesional, el psicólogo del trabajo debe actuar promoviendo salud y favoreciendo un efecto multiplicador, ya que la organización está formada por personas, depende de ellas y de sus vínculos interpersonales. Lo singular y lo plural se manifiestan en los vínculos interdependientes, y el psicólogo del trabajo deberá actuar como mediador, como herramienta que favorezca el desarrollo de la salud de las personas a través de la organización, y de la organización a través de las personas, como ilustra claramente la metáfora del Jano Bifronte (Filippi, 1998).

Referencias bibliográficas

- Cyrułnik, B.: *La maravilla del dolor*, Barcelona, Granica, 2001.
- *Los patitos feos. La resiliencia: una infancia infeliz no determina la vida*, Barcelona, Gedisa, 2002.
- Dejours, C.: *Trabajo y desgaste mental*, Buenos Aires, Humanitas, 1992.
- *El Factor Humano*, Buenos Aires, Lumen, 1998.
- Filippi, G.: *El aporte de la Psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional*, Buenos Aires, Eudeba, 1998.
- “El nuevo sujeto laboral”, en *Decisiones en RRHH*, 1, 2000, pp. 16-19.
- “El significado del trabajo en un escenario post crisis”, en G. Filippi y E. Zubieta (eds.), *Psicología y trabajo, una relación posible*, Buenos Aires, Eudeba, 2010.
- Freud, S.: “La escisión del yo en el proceso defensivo”, en *Obras completas*, vol. XXIII, Buenos Aires, Amorrortu, 1940 [1938].
- Galende, E.: *Psicoanálisis y Salud Mental. Para una crítica de la razón psiquiátrica*, caps. I y VI, Buenos Aires, Paidós, 2004.
- Gardner, H.: *Inteligencias Múltiples. La teoría en la práctica*, Buenos Aires, Paidós, 1995.

- Grotberg, E.: “Nuevas tendencias en resiliencia”, en A. Melillo, y N. Suárez Ojeda (comps.), *Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas*, Buenos Aires, Paidós, 2001.
- Infante, F.: “La resiliencia como proceso: una revisión de la literatura reciente”, en A. Melillo, y N. Suárez Ojeda (comps.), *Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas*, Buenos Aires, Paidós, 2001.
- Kotliarenco, M. A.; Cáceres, I. y Álvarez, C.: *Resiliencia: construyendo en la adversidad*, Santiago de Chile, Centro de Estudios y Atención del Niño y la Mujer (CEANIM), 1996.
- Kotliarenco, M. A.; Cáceres, I. y Fontecilla, M.: *Estado del arte en resiliencia*, Washington, Organización Panamericana de la Salud, Fundación Kellogg, CEANIM, 1997.
- Krynski, M.: *Ver para crear*, Buenos Aires, Grafos XXI, cap. Veo veo, 2006, pp. 45-67.
- López, S.: “Efectos individuales del despido y la resiliencia como facilitador en la búsqueda de empleo”, en *Revista Panorama Socioeconómico*, 25(35), julio-diciembre de 2007, pp. 168-173.
- Melillo, A.: (s.f.), *Resiliencia*, Extraído el 20 de octubre 2012 de <http://www.ugr.es/~javera/pdf/2-3-AA%20Resiliencia.pdf>
- “Realidad social, psicoanálisis y resiliencia”, en A. Melillo; E. Suárez Ojeda y D. Rodríguez (eds.), *Resiliencia y subjetividad: Los ciclos de la vida*, Buenos Aires, Paidós, 2004.
- “Sobre resiliencia: el pensamiento de Boris Cyrułnik”, en *Revista Perspectivas Sistémicas*, 85, Buenos Aires, 2005.
- Melillo, A.; Suárez Ojeda, E. y Rodríguez, D. (eds.): *Resiliencia y subjetividad: Los ciclos de la vida*, Buenos Aires, Paidós, 2004.
- Melillo, A.; Estamatti, M. y Cuestas, A.: “Algunos fundamentos psicológicos del concepto de resiliencia”, en A. Melillo y N. Suárez Ojeda (comps.), *Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas*, Buenos Aires, Paidós, 2008.
- Mikulic, I. M. y Crespi, M. C.: *Resiliencia: Aportes de la Entrevista ERA a la Evaluación Psicológica de los Factores de Riesgo y de Protección y Potencial Resiliente*, Ficha N° 7 de la Cátedra I, T. y T. de Exploración y Diagnóstico, Dep. de Publicaciones, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, 2007.
- Monreal Zia, J.: *Construyendo la cultura del conocimiento en las personas y las organizaciones*, Cuaderno de Trabajo 34, INAP-CIDEC, San Sebastián, 2000.

- Noriega, M.: "Organización laboral, exigencias y enfermedad", en Laurell, A. C. (coord.), *Para la investigación sobre la salud de los trabajadores*, Washington, Organización Panamericana de la Salud, Serie Paltex, Salud y Sociedad 2000 N° 3, 1993.
- Novo, P. y Scaserra, I.: "La crisis del acoso crea oportunidad de salir fortalecido", en *VI Jornadas Universitarias y III Congreso de Psicología del Trabajo: La crisis como oportunidad: abordajes creativos desde la Psicología del Trabajo*, Buenos Aires, 2009.
- Salanova, M.; Gracia, F. J. y Peiró, J. M.: "Significado del trabajo y valores laborales", en J. M. Peiró, y F. Prieto, *Tratado de Psicología del Trabajo*, vol. II: Aspectos Psicosociales del trabajo, Madrid, Síntesis, 1996.
- Sarquís, G. y Zacañino, L.: "La resiliencia como herramienta. Quehaceres, haceres y deshaceres de un equipo de salud comunitaria", en A. Melillo; E. Suárez Ojeda y D. Rodríguez, (eds.), *Resiliencia y subjetividad: Los ciclos de la vida*, Buenos Aires, Paidós, 2004.
- Schneider, B.: *Resiliencia: Como construir empresas en contextos de inestabilidad*, Bogotá, Norma, 2007.
- Séneca: *Libro de oro*, Santiago de Chile, Empresa editora Zigzag, 1940.
- Walter, J.: *Resiliencia Organizacional o cómo resistirse ante catástrofes*, Documentos de Trabajo del Departamento de Administración, Universidad de San Andrés, 2011.
- Zukerfeld, R.: *Desarrollo resiliente y redes vinculares*, Congreso de Psiquiatría APSA, Mar del Plata, 2007.

HACIA LA COMPRENSIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

(ESTEBAN CÓRDOBA)

Introducción

Hoy en día la sociedad se caracteriza por las organizaciones que forman parte de ella. Estas últimas se encuentran en las diferentes esferas que componen la vida de las personas: el trabajo, la enseñanza, la política, las religiones, el ocio, la salud, etc. De esta manera, se han configurado las empresas, los hospitales, las prisiones, las escuelas, las universidades, las iglesias, los sindicatos, los partidos políticos y el Estado, entre otras.

Teniendo en cuenta que el rol del psicólogo del trabajo es velar tanto por los individuos que componen la organización como por esta última (Filippi, 1998); es menester que los que se dediquen al área laboral no solo comprendan los procesos psicosociales e individuales que rodean al trabajo, sino también la forma de pensar a las organizaciones.

Mucho de lo que se escribió en el pasado sobre las organizaciones puede observarse en ellas aún en estos días; es por esta razón, que todavía está vigente el relevamiento de los estudios que teorizaron sobre las mismas.

Si se quiere sacar reconstruir la historia del pensamiento científico sobre las organizaciones, es necesario recuperar contribuciones desde todas las disciplinas que han abordado su estudio (la psicología, la sociología, la

economía, la teoría de la administración y la ingeniería) y delinear los principales modelos elaborados.

El objetivo del presente capítulo es recorrer con el lector las diferentes líneas de pensamiento que intentaron explicar y describir los comportamientos dentro de las organizaciones durante los últimos ciento veinte años. Se debe entender que para incorporar el aporte de cada una, hay que tener en cuenta el contexto de surgimiento de las mismas, pues sin este detalle, no menor, su comprensión se verá sesgada.

Dicho recorrido incluye tres de las escuelas de pensamiento más importantes: la Escuela Clásica, la Escuela de las Relaciones Humanas y el Enfoque Sistémico.

Escuela Clásica

La Escuela Clásica surge a finales del siglo XIX y principios del XX, momento en que la economía y la industrialización sufren un cambio progresivo conocido como "Segunda Revolución Industrial", entre cuyas características se destacan: el aumento de las inversiones bancarias en la industria, la creciente migración del campo a la ciudad, la separación entre la propiedad y la administración, el emplazamiento de la energía a vapor por la electricidad, la adopción de sistemas de producción en masa, cambios importantes en los transportes (como por ejemplo la expansión del ferrocarril), las comunicaciones y el uso, cada vez mayor, de las investigaciones científicas con fines aplicados a la actividad industrial (Kreps, 1995).

En este contexto se requirió de nuevas formas de organización y prácticas administrativas. El primer intento en dar respuesta a estos requerimientos fue desde la Escuela Clásica. La misma se interesó por la planeación, la estandarización, el control y la productividad.

Comprende a la organización como un sistema cerrado, pues no considera influencias ambientales, hace suposiciones irreales sobre la conducta humana (sobre todo en cuanto a la precisión de su predictibilidad), describe al hombre como un ser racional y económico que puede ser motivado en su trabajo con las técnicas del premio y el castigo, casi siempre en dinero o algún equivalente.

No obstante, esta teoría contribuye a fundamentar, en parte, la teoría administrativa moderna, por lo que varios de sus conceptos todavía se utilizan.

La teoría clásica favorece estructuras piramidales, poca interacción entre los miembros de la organización, procesos de comunicación vertical-descendente y la centralización de la toma de decisiones, con el propósito de lograr un incremento de la productividad. Concibe al trabajador como extensión de las máquinas y a la organización como una gran maquinaria (Kreps, 1995).

Sintetizando, este pensamiento se centra fuertemente en la centralización del poder y en la división del trabajo.

Los principales exponentes de esta escuela fueron: Weber (Teoría de la burocracia), Taylor (Teoría de la dirección científica) y Fayol (Teoría de la administración), quienes propusieron una forma sistemática de estudio para las organizaciones y establecieron pautas en el campo administrativo, procurando una forma de organización acorde a las nuevas necesidades de la sociedad industrial (Kreps, 1995).

Teoría de la burocracia

La Teoría de la burocracia es el primer modelo teórico que ofreció una visión estructural de la organización y aborda su estudio desde un nivel global.

Su origen puede remontarse a finales de siglo XIX, aunque su formulación y aplicación específica al mundo organizacional se realiza en las primeras décadas del siglo XX. Lo que caracteriza a esta teoría es la racionalidad, es decir, la relación entre los medios, los recursos utilizados y los objetivos que deban ser alcanzados por las organizaciones. La finalidad de la burocracia es organizar detalladamente y dirigir estrictamente las actividades de la organización con la mayor eficiencia posible (Jiménez, 1982).

Para comprender los principios de la burocracia hay que conocer la Teoría de la dominación de Weber. Este autor distingue tres principios de legitimación del poder que derivan en tres tipos de dominación (Jiménez, 1982):

- Dominación carismática: el poder se legitima por las características del líder y es aceptado por los súbditos en función de su fe en él.

- Dominación tradicional: el poder se legitima en el pasado y en el estatus heredado.
- Dominación racional-legal: el poder se legitima por la ley en función de su racionalidad y es independiente del líder o jefe que la haga cumplir. El tipo de organización a que da lugar es burocrática.

Para Weber la administración burocrática es básicamente el ejercicio del control basado en el conocimiento (competencia técnica), y esto es lo que la hace específicamente racional (Jiménez, 1982).

La organización de los cargos sigue el principio jerárquico: cada cargo se halla bajo el control y supervisión de un superior, y cada miembro de la organización es responsable ante su superior, de sus decisiones y acciones, así como de las de sus subordinados.

La conducta de los miembros de la organización está regida por un sistema coherente de reglas técnicas y normas generales y consiste en la aplicación de esas reglas a cada caso y situación concreta. Por esta razón, se requiere una especialización y preparación calificada. Existe un sistema de promociones establecido en función de la antigüedad o la capacidad (Jiménez, 1982).

Weber trató de formular un tipo ideal de organización burocrática. No se trata, por tanto de un modelo empírico del funcionamiento burocrático. Se trata de un tipo "puro" obtenido por abstracción de los aspectos burocráticos característicos de todas las organizaciones conocidas (Kreps, 1995).

Teoría de la dirección científica

Sus orígenes se sitúan a finales del siglo XIX. Taylor quien formuló específicamente la teoría y su representante más característico, inició los estudios de tiempo y movimiento, así como el estudio del trabajo.

Su propósito fue intentar estudiar científicamente las organizaciones para aumentar la eficiencia de los operarios. Para ello planteó dos objetivos (Reyes Ponce, 1995):

- Establecer el mejor modo posible de realizar una tarea.
- Señalar los sistemas que permitan motivar al trabajador para que siga esa secuencia.

Taylor propuso que existe un enorme desperdicio de tiempo de trabajo debido al desconocimiento por parte de los administradores de la ciencia del trabajo y a las relaciones que prevalecen en las organizaciones que hacen que los trabajadores holganeen (Reyes Ponce, 1995).

En su preocupación por encontrar "el mejor y único modo de hacer cada cosa", señaló que había que seguir cuatro principios. Su meta era lograr, mediante la aplicación de estos, el máximo de productividad.

Su punto de partida es el estudio científico del trabajo, cuyo objetivo es la construcción de una fórmula identificada como *The one way of the job*, es decir, el mejor método para hacer el trabajo (Reyes Ponce, 1995). Estos principios son:

1. Desarrollar la mejor aplicación (instrucción) para cada parte del trabajo de una persona para reemplazar métodos antiguos.
2. Seleccionar en forma científica y luego capacitar al trabajador.
3. Cooperar con los trabajadores con el objeto de asegurar que la labor se realice siguiendo los principios de la instrucción desarrollada.
4. Dividir el trabajo y las responsabilidades en partes casi iguales entre administración y trabajadores.

Con lo cual, establece una primera división del trabajo: los responsables de la programación y los de la ejecución. Los primeros son personas preparadas que establecen el tiempo y movimientos más adecuados para hacer una tarea y no dejan nada a la improvisación de los operarios, a los que se les supone una baja inteligencia (Kreps, 1995).

Para lograr esto señala que se deben tener en cuenta las características adecuadas que han de tener los trabajadores (selección del personal), la metodología y técnicas a utilizar, entre otras, el estudio de tiempos y movimientos y la utilización de capataces funcionales. Los supervisores se emplean para controlar los empleados y asegurar que ellos sigan los métodos prescritos (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

En cuanto a los incentivos y motivaciones, son fundamentalmente económicos y se establece una individualización de las recompensas (por la

superación del rendimiento estándar). Una de las frases más famosas de este autor es: "el tiempo es dinero" (Kreps, 1995).

Entre los principales continuadores de la obra de Taylor, se puede citar a (Kreps, 1995):

- Gantt: autor del sistema de incentivos y del diagrama que expresa que un proceso está formado por un conjunto de operaciones.
- El matrimonio Gilbreth: quienes realizaron estudios comparativos de los movimientos realizados en el trabajo. El objetivo era mejorar la productividad por medio de la eliminación de movimientos innecesarios.
- Emerson: quien desarrolló los primeros sistemas de selección y entrenamiento del personal.
- Ford: quien redujo en su empresa la jornada de trabajo a ocho horas diarias e implementó las líneas de montaje para conseguir mayor productividad organizando su empresa de acuerdo a criterios de integración vertical y horizontal.

Teoría de la administración

Su más conocido representante es Fayol, quién se esforzó por introducir el *management* científico, pero desde una perspectiva complementaria a la de Taylor, considerando la organización en su totalidad y presentando especial atención a los problemas organizativos de la dirección. Es considerado como el "padre" de la administración moderna, por sus estudios y aplicaciones organizacionales (Kreps, 1995).

Para esta teoría, la organización se considera como una estructura normal de relaciones funcionales y, por tanto, el papel de los individuos en ella es de carácter secundario e instrumental. En esta situación es básica la autoridad, que la poseen las funciones, y los individuos pasan a ejercerla en la medida en que desempeñan dichas funciones (Hersey *et al.*, 1998).

Verticalmente, la estructura de las organizaciones se concibe como un sistema de relaciones jerárquicas establecido por delegación de autoridad y responsabilidad de arriba hacia abajo. Horizontalmente, hay una diferencia en términos de funciones.

Este autor trataba de descubrir los principios universales que sustituyan a las reglas intuitivas tradicionales de la acción administrativa. Se centró fundamentalmente en la función administrativa, cuya misión era encontrar una serie de principios que establezcan cómo deben vincularse entre sí todas las funciones de la organización (Hersey *et al.*, 1998). Las funciones principales de la actividad de la administración son: planificar, organizar, coordinar y controlar.

Fayol consideraba que estas funciones podían identificarse independientemente del tamaño y el tipo de organización que se tratara. Este autor planteaba que las actividades administrativas no eran ejercidas sobre la "materia", sino sobre el personal. Para que se cumplan con eficacia se deben aplicar principios administrativos, relacionados con la dirección de las personas en el trabajo (Kreps, 1995).

Entre los principios que estableció, se pueden mencionar (Kreps, 1995):

- División del trabajo. Este principio es equivalente al propuesto por Smith. De acuerdo con este, la especialización aumenta la productividad al volver más eficientes a los trabajadores.
- Autoridad. Los administradores tienen que poder dar órdenes. La autoridad les da este derecho. Ahora bien, junto a la autoridad va la responsabilidad.
- Unidad de mando. Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
- Remuneración. Se les debe pagar a los trabajadores un salario acorde a sus servicios.
- Centralización. Grado en que se involucran los subordinados en la toma de decisiones. La toma de decisiones debe quedar centralizada (en la administración) o descentralizada (en los subordinados) en una proporción correcta. El grado óptimo de centralización depende de la actividad y de la calidad del personal.
- Cadena de mando. Es la línea de autoridad desde la administración superior hacia los niveles inferiores. Las comunicaciones deben seguir esta cadena. Si el seguimiento de la cadena ocasiona demoras, se puede permitir la comunicación transversal si las partes están de acuerdo, considerando mantener informados a los superiores. Esto es sobre todo en situaciones de emergencia y se lo conoce como el "Puente de Fayol" o "Teoría de la pasarela".

- Estabilidad del personal en el puesto. Una alta rotación de empleados causa ineficiencias. La administración debe utilizar de forma ordenada los recursos humanos y contar con reemplazos para cubrir las vacantes.
- Espíritu de equipo. El espíritu de equipo genera armonía y unidad dentro de la organización.

El enfoque teórico liderado por Fayol es una teoría cuyos principios no han sido superados hasta nuestros días (Munch Galindo y García Martínez, 1997).

Escuela de Relaciones Humanas

Esta teoría se desarrolló hacia fines de los años veinte del siglo pasado. La misma estudió por primera vez variables como las actitudes de los trabajadores, su moral, los grupos de trabajo informales y las relaciones sociales dentro de las organizaciones, partiendo de una visión más completa de la naturaleza humana (Jiménez, 1982).

Entre los estudios de esta corriente deben resaltarse los llevados a cabo por Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert y Douglas McGregor. El interés primario de esta escuela fue el individuo. La lógica básica de la concepción de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés por los trabajadores para mejorar la moral y la satisfacción de estos (Jiménez, 1982).

El reconocimiento de los factores de tipo psicológico puso de manifiesto una serie de insuficiencias de la teoría clásica, señalando la necesidad de considerar las diferencias individuales. Frente a una concepción mecanicista del trabajador, se ponen de relieve los aspectos fisiológicos y psicológicos que hay que tener presentes al considerar el comportamiento del mismo. Ante el modelo económico de hombre, motivado únicamente por lo económico, se señala también la existencia de otro tipo de motivación (intrínseca) (Jiménez, 1982).

Los experimentos realizados por Elton Mayo en la factoría Hawthorne de la Western Electric Company, durante casi dos décadas a partir de 1924, pusieron de manifiesto la importancia del grupo a la hora de explicar los comportamientos de los trabajadores. Se incorporaron así los conocimientos y

técnicas metodológicas de la psicología social al estudio del comportamiento en la organización (Jiménez, 1982).

Este experimento es el punto de partida y la fuente de inspiración de la escuela de las relaciones humanas. Su objetivo principal era examinar las condiciones de trabajo en relación con la producción y determinar y clasificar los problemas existentes en toda situación laboral. Se distinguen cuatro fases (Kreps, 1995):

- Primera fase (1924-1928): se estudió la relación entre la iluminación y el nivel de producción, aunque no se encontraron relaciones concluyentes. También se realizaron tres investigaciones sobre los efectos de variables biopsicológicas sobre la productividad. Se observó un aumento del rendimiento independiente de los cambios en los periodos de descansos (una de las variables consideradas).

Se confirmó que las nuevas condiciones inspiraban en las trabajadoras un mayor afán de acudir al trabajo y que la mayor libertad, la vigilancia menos estricta y la posibilidad de variar un ritmo fijo fueron factores importantes para crear una mejor actitud ante el trabajo.

- Segunda fase (finales de 1928-1931): centrada en la realización de entrevistas de ventilación para conocer mejor las opiniones de los trabajadores.

Encontraron que el comportamiento de los trabajadores se explicaba no tanto por las características de la organización. Así, toma un papel fundamental el grupo o grupos formados espontáneamente por la interacción de los individuos en su trabajo. El trabajador deja de verse como un individuo aislado y pasa a considerarse como un individuo cuyo comportamiento está determinado, en gran parte, por los valores y normas del grupo al que pertenece.

- Tercera fase (1931-1932): utilizan las observaciones para clarificar las relaciones entre las variables que influyen en las actitudes y conductas de los trabajadores.

Se descubrió que los miembros de los grupos trataban de producir de acuerdo con el nivel fijado implícitamente por el grupo y, si alguno

sobrepasaba ampliamente ese nivel o se quedaba por debajo, era presionado por los demás miembros. Además, los supervisores lo toleraban, así como otras infracciones de las normas de la empresa.

Los mecanismos que actuaban en la organización eran dos:

1. La conformidad a las normas establecidas de un modo informal por el grupo y la existencia de sanciones físicas o sociales cuando los miembros no las seguían.
2. La aparición de mecanismos de identidad en el grupo, así como la existencia de funciones informales de liderazgo.

- Cuarta fase (1936-1940; de 1932 a 1936 se suspendió el estudio por los efectos de la depresión): basada en el *counseling* personal y entrevistas de psicoterapia.

Estos estudios señalaron la existencia de una organización informal junto a la organización formal. La conducta de un individuo y del grupo depende de su forma de integración al conjunto social y a la estructura de la organización en sus niveles formales e informales. Además, pusieron de manifiesto la necesidad de tener en cuenta las dimensiones sociales del comportamiento humano, la influencia de los grupos sobre el individuo y la necesidad de considerar las relaciones humanas en la organización (Kreps, 1995).

Uno de los temas centrales en la psicología de las relaciones humanas fue el estudio del liderazgo; puede señalarse a Lewin como uno de los autores que más influyó en esta temática. Las bases teóricas puestas por este autor impulsaron la investigación sobre los grupos y el liderazgo. Lewin señala que la conducta del sujeto depende de la persona y del entorno, situando el comportamiento en un campo de fuerzas representadas por vectores. Señaló que los cambios de comportamiento en un grupo son más fáciles si el grupo puede antes discutir y llegar al acuerdo entre ellos de la necesidad del cambio, y si posteriormente revisan su adhesión al mismo (Brunet, 1992).

La concepción de los recursos humanos

Durante las décadas de los sesenta y los setenta se desarrollaron en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones una serie de planteamientos, inspirados por la psicología humanista, que cuestionaban las concepciones predominantes sobre la persona y la organización asumidas por las teorías tradicionales de la organización.

El desarrollo de la psicología humanista parte de una concepción de la persona como capaz de autoafirmarse de modo creativo, autónomo, consciente, capaz de tomar decisiones. Para esta teoría, todo ser humano, si se dan las condiciones oportunas, tiende hacia el crecimiento, el desarrollo y la autorrealización de sus potencialidades humanas (Jiménez, 1982).

McGregor (1960 citado en Kreps, 1995) caracteriza el modelo tradicional de organización (Teoría X) poniendo de manifiesto tres supuestos básicos de la misma:

- Que la dirección es responsable de planificar los elementos de la organización productiva (dinero, materiales, equipo, gente) en beneficio de fines económicos.
- Que la dirección es quien ha de marcar las pautas a los trabajadores, controlando sus actos y modificando sus comportamientos para adecuarlos a las necesidades de la organización.
- Que sin la intervención activa de la dirección, la gente es pasiva e incluso se resiste a las necesidades de la organización. Dirigir consiste pues en conseguir que las cosas se hagan por medio de otras personas.

Detrás de esta concepción de organización existe una serie de creencias implícitas sobre las personas (McGregor, 1960):

- a) El hombre promedio es indolente por naturaleza, trabaja lo menos posible.
- b) El hombre carece de ambición, le desagrada la responsabilidad y prefiere ser guiado.
- c) El hombre esencialmente está centrado en sí mismo, es indiferente a las necesidades de la organización.
- d) El hombre por naturaleza se resiste al cambio.

e) El hombre es crédulo, no muy brillante, es la víctima propicia de la charlatanería y la demagogia.

Frente a este modelo tradicional, McGregor (1960 citado en Kreps, 1995) propone la Teoría Y.

En dicha teoría se parte del hecho de que la dirección es la responsable de la organización de los elementos productivos: dinero, materiales, equipo y gente en beneficio de los fines económicos.

Además, se supone que la gente no es por naturaleza pasiva ni refractaria a las necesidades de la organización, sino que se han vuelto así como resultado de las experiencias en los establecimientos laborales.

La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades y la disposición para dirigir el comportamiento hacia metas de la organización están latentes, así como el desarrollo de la eficacia. La dirección lo que tiene que hacer es ayudar a descubrir y desarrollar esas características. Se trata de establecer una dirección por objetivos en lugar de una dirección por control.

Likert (1961) analiza las diversas estructuras que pueden observarse en las organizaciones y sus repercusiones sobre el comportamiento de los individuos. En las organizaciones suelen prevalecer estructuras basadas en la línea jerárquica y la especialización del trabajo y en canales de comunicación formal ascendentes y descendentes. Sin embargo, este autor señala que los directores de organizaciones productivas han desarrollado sistemas sociales coordinados, motivados y cooperativos.

Likert (1961) plantea que la supervisión es siempre un proceso relativo. Para ser efectivo un líder debe siempre adaptar su conducta de manera que tome en cuenta las expectativas, valores y habilidades interpersonales de aquellos con los que interactúa.

Estos principios deben aplicarse siempre de manera que tomen en consideración las características de la situación y de la gente involucrada. Este autor propuso cuatro sistemas o estilos de dirección (Likert, 1961 citado en Kreps, 1995):

- Sistema 1: autoritario-explotador. La dirección de la organización es autoritaria y explota a los subordinados.
- Sistema 2: autoritario-benevolente. Dirección personalista, paternalista.
- Sistema 3: consultivo. El directivo pide información a los subordinados, pero se reserva el derecho de la decisión final.

- Sistema 4: participativo. Se dan directrices, pero se toman las decisiones por acuerdo general del grupo con la participación de todos.

Likert (1961 citado en Kreps, 1995) considera que el sistema participativo (de decisiones en grupo, responsabilidad compartida, buenos niveles de comunicación, confianza en los subordinados, etc.), permite los mejores resultados y adaptabilidad, así como mejores relaciones laborales.

La consideración empírica de los patrones modernos de dirección, que resultan más eficaces, lleva a Likert (1961 citado en Kreps, 1995) a formular una nueva concepción de organización en la que se tienen en cuenta las dimensiones motivacionales de sus miembros en toda su complejidad y se insiste en los aspectos de integración en grupo, de participación en la toma de decisiones, de mejora de la comunicación y de mayor integración en la organización.

En síntesis, la escuela de las relaciones humanas ha sido criticada desde múltiples perspectivas. Quizá la crítica más importante sea el hecho de que haya pretendido solucionar todos los problemas organizacionales prestando únicamente atención al individuo en el grupo, sin acabar de entrar a considerar la organización en su conjunto (Kreps, 1995).

El enfoque sistémico

La Teoría general de sistemas conceptualiza a la organización como un sistema de variables y partes mutuamente interdependientes.

Centra su atención en el estudio de las partes estratégicas o centrales del sistema, la naturaleza de su mutua interdependencia, los principales procesos que las interrelacionan y permiten la adaptación de unas con otras, los fines centrales del sistema y sus relaciones con su ambiente (Katz y Kahn, 1966; Miller, 1992 citados en Kreps, 1995).

Desde la Teoría de sistemas se ha considerado la organización como un sistema abierto de carácter social. Los sistemas sociales poseen una propiedad distintiva y diferenciadora de otro tipo de sistemas abiertos. Entre otras cosas, no presentan unos límites físicos, una estructura física establecida como la de los sistemas biológicos.

Además, se trata de sistemas ideados artificialmente, en los que son los lazos psicológicos más que los biológicos los que mantienen unidos a sus miembros (Kreps, 1995). Como señalan Katz y Kahn (1978):

"Las organizaciones sociales son sistemas claramente abiertos en los que el input de energías y conversión del output en input energético ulterior consiste en transacciones entre la organización y su ambiente. Todos los sistemas sociales, incluidas las organizaciones, consisten en actividades pautadas de un cierto número de individuos. Además, esas actividades pautadas son complementarias o interdependientes con respecto a algún resultado común." (27)

Los sistemas abiertos se rigen por la Equifinalidad, pueden alcanzar el mismo resultado partiendo de condiciones iniciales diferentes. Esto es similar a lo que Dejours (1998) señala al plantear que la eficacia de la tarea es imposible de alcanzar tal como fue prescripta.

Por otro lado, De Board (1980) relaciona la conducta humana y la Teoría de los sistemas al plantear que los individuos forman y son partes de grupos y estos grupos son los subsistemas dentro del gran sistema que es la organización.

Por último, Schein (1981) plantea a la organización como un sistema abierto y con las siguientes características:

- La organización es un sistema abierto que se halla en interacción constante con su medio ambiente, recibiendo, transformando y exportando materia, energía e información.
- Se trata, además, de un sistema con múltiples propósitos o funciones que implican diversas interacciones entre la organización y su medio ambiente.
- Están compuestos subsistemas que se hallan en interacción dinámica entre sí. Por ello es necesario analizar las conductas de interacción de esos subsistemas.
- Además, como los subsistemas dependen mutuamente entre sí, los cambios en un subsistema es probable que afecte la conducta de otros.
- Los múltiples lazos entre la organización y su medio hacen difícil especificar claramente las fronteras de una organización dada, por lo que resulta más adecuado caracterizarla como conjunto de procesos estables de importación, conversión y exportación de materia, energía e información.

El análisis de las organizaciones basado en los principales conceptos de la Teoría de sistemas permite una comprensión más adecuada de las mismas y pone de manifiesto la complejidad de las relaciones con su ambiente, la importancia de analizar sus subsistemas y de considerar las interdependencias entre ellos, la utilidad de analizar los flujos de trabajo, de información, y los procesos de toma de decisiones.

Además, es importante analizar los múltiples objetivos y los mecanismos a través de los cuales el funcionamiento del sistema contribuye a la consecución de esos objetivos (Kreps, 1995).

Luego de realizar un recorrido por las distintas escuelas que intentaron teorizar sobre el comportamiento en las organizaciones es necesario señalar algunas cuestiones:

- Hoy en día no encontramos organizaciones puras, en el sentido de que solo una de estas escuelas pueda describirla en su totalidad; más bien lo que sucede es que existe un predominio de características más afines a una de ellas.
- Ninguna de estas escuelas puede decirse que está equivocada o acertada en lo que teoriza, pues para poder realizar este tipo de críticas es necesario tener en cuenta el contexto de surgimiento de las mismas.
- Todas estas teorías son un acercamiento a cómo se dan los comportamientos en las organizaciones y por lo tanto son de vital importancia para el psicólogo del trabajo a la hora de realizar un diagnóstico organizacional.
- Las tres escuelas vistas no son las únicas existentes pero sí son las más relevantes a la hora de hablar de teorías organizacionales.

Actividades de integración conceptual

Actividad 1:

Confeccione un cuadro comparativo de las tres escuelas vistas teniendo en cuenta los siguientes ejes: Ubicación temporal, Paradigma, Figuras representativas, Estructura de la organización, Concepción y valor de la organización, Supuestos básicos sobre el hombre, Comunicación, Motivación, Liderazgo, Poder, Participación y Contexto.

Actividad 2:

Caracterice alguna de las organizaciones por la que transita, destacando cuál de las escuelas describe mejor a la misma, teniendo en cuenta lo señalado sobre la no existencia de organizaciones puras.

Referencias bibliográficas

- Brunet, L.: *El Clima de Trabajo en la Organización*, México, Trillas, 1992.
- De Board, R.: *El psicoanálisis de las organizaciones*, Buenos Aires, Paidós, 1980.
- Dejours, C.: *El Factor Humano*, Buenos Aires, Lumen, 1998.
- Filippi, G.: *El aporte de la Psicología del Trabajo a los procesos de mejora organizacional*, Buenos Aires, Eudeba, 1998.
- Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J.: *Las Organizaciones (Comportamiento, estructura, procesos)*, 10ma ed., Santiago de Chile, Mc Graw Hill Editores, 2001.
- Hersey, P.; Blanchard, K. y Johnson, D.: *Administración del comportamiento organizacional*, 7ma. ed., México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1998.
- Jiménez, C.: *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*, México, FCE, 1982.
- Katz, D. y Kahn, R. L.: *The social psychology of organizations*, New York, Wiley, 1978.
- Kreps, G.: *La comunicación en las organizaciones*, Wilmington, Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.
- Likert, R. L.: *The human organization*, New York, McGraw-Hill, 1961.
- McGregor, D.: *The human side of enterprise*, New York, McGraw-Hill, 1960.
- Munch Galindo, L. y García Martínez, J.: *Fundamentos de Administración*, 6ª reimpresión, México, Trillas, 1997.
- Reyes Ponce, A.: *Administración de Empresas. Teoría y práctica*, México, Limusa / Grupo Noriega Editores, 1995.
- Schein, E. H.: *Psicología de la organización*, Madrid, Prentice/Hall Internacional, 1981.

SELECCIÓN DE PERSONAL: UN PROCESO COMPLEJO Y DESAFIANTE

.(ANDREA M. CORREA Y VERÓNICA A. FERRARI)

La selección de personal dentro de las organizaciones es tan antigua como las organizaciones mismas. Algunos autores refieren a los antiguos exámenes de los funcionarios chinos como las primeras pruebas de selección documentadas. Alrededor del año 600, comenzaron los primeros intentos por reemplazar el tradicional sistema de selección en base a criterios aristocráticos, por otro basado en pruebas de actitud y, posteriormente, de conocimientos, virando de esta manera a un criterio de selección orientado a la meritocracia (Russell y Cohn, 2012).

Estrictamente, selección es, según el Diccionario de la Real Academia Española, (2001) vigésima segunda edición: "Acción y efecto de elegir a una persona o cosa entre otras, como separándola de ellas y prefiriéndola". Esta definición hace referencia e implica poseer algún tipo de criterio de contraste y alguna forma de toma de decisión (Kreps, 1990, 69).

Los comienzos de la selección de personal como área de estudio nos remontan a fines del siglo XIX en Alemania, donde Münsterberg (Robbins, 2004, 599) es considerado su máximo exponente. Fue quien estableció las bases de la psicología industrial y comenzó a relacionar las habilidades de los nuevos empleados con las demandas de las organizaciones. En la misma época aparece el primer intento estandarizado por analizar y dirigir las actividades de las organizaciones. Max Weber, desde la Teoría de la Burocracia, menciona 8 características que tiene la organización burocrática ideal y una de ellas es: "el empleo de personal calificado se basa solamente en su competencia técnica

y en su habilidad para desarrollar el trabajo que se le asigna. Los directores deben evaluar objetivamente las calificaciones de la persona que solicita el empleo y debe buscarse a los individuos mejor calificados para trabajar en la organización" (Kreps, 1990, 69).

En las grandes guerras del siglo XX, la actividad de selección de personal se consolida como método para asignar personal militar a diferentes servicios, en los que se exigían determinadas aptitudes o características personales. La posguerra de 1945 inició una clara tercerización de la sociedad occidental que potenció la aparición de empresas consultoras que realizaban servicios de selección de personal desde una perspectiva de especialización en este campo.

En los últimos años, el foco se fue desplazando hacia lo ambiental, considerando el escenario dentro del cual el hombre se vincula a la tarea y se relaciona con otros, por lo que el concepto de cultura y de sistema se tornan muy importantes a la hora de seleccionar, junto con el de flexibilidad, ya que el ritmo de los cambios requiere adaptarse con rapidez a los mismos (Richino, 2006).

Definición

Consideramos el proceso de selección como una *herramienta de gestión de los Recursos Humanos*, tendiente a la incorporación de la/s persona/s que mejor se adapte/n a las características y requerimientos del puesto y la organización.

Tomando la definición de Ansorena Cao (1996), se trata de una *actividad planificada* que permite *atraer, evaluar e identificar*, con *carácter predictivo*, las características personales, capacidades y actitudes de un conjunto de sujetos, con el objetivo de elegir a aquel candidato cuyas características respondan al perfil del puesto y que nos permitan considerar si logrará un desempeño acorde al esperado en sus funciones. Por ser un proceso es dinámico y flexible.

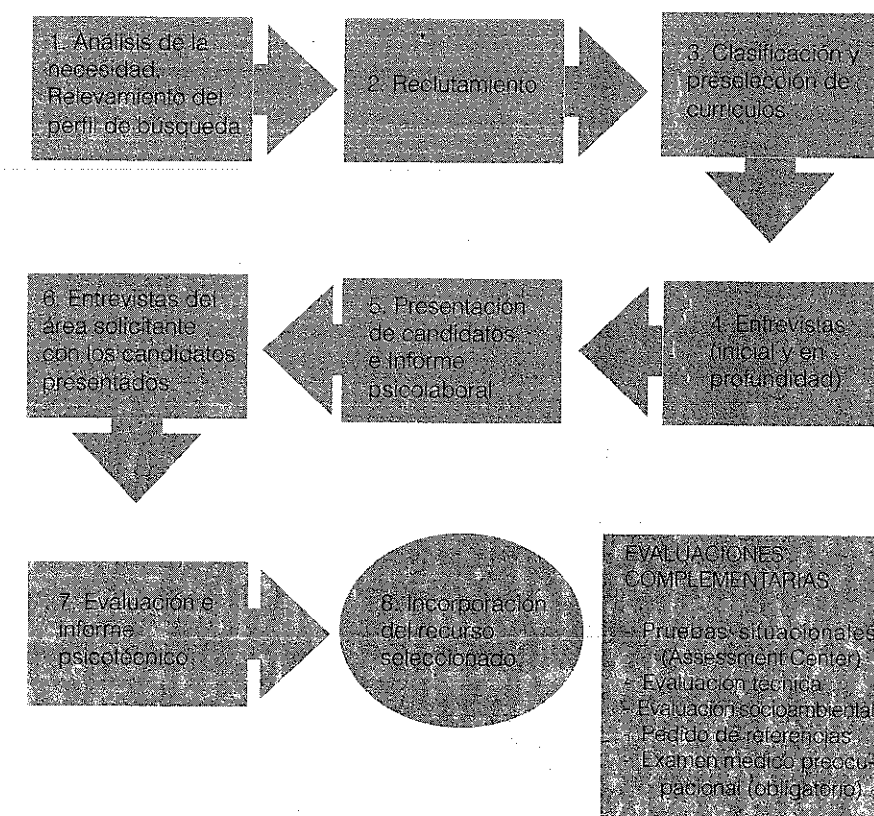
El objetivo del proceso de selección es encontrar de manera eficiente a las personas más adecuadas para cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta la cultura organizacional, las variables del mercado y la información aportada por el cliente (solicitante de la búsqueda).

Tradicionalmente las empresas incorporaban personal mediante el método de "prueba y error", sin realizar un proceso de selección profesionalizado,

con los riesgos que implica elegir sin un criterio o parámetro que se ajuste a los requerimientos y necesidades del puesto y la organización (cultura organizacional). Elevados costos ocultos, impacto negativo en los sujetos y en la organización, insatisfacción y desmotivación, elevados índices de ausentismo y rotación de personal, tiempo invertido, desaprovechamiento de los recursos existentes, etc., pueden ser consecuencias de esta forma de "seleccionar".

En base a nuestra experiencia en la práctica profesional, proponemos a continuación, un método posible, aunque por supuesto no el único.

Etapas del proceso de selección de personal



1) Análisis de la necesidad y relevamiento del perfil de búsqueda

Como psicólogos del Trabajo tenemos la posibilidad de desempeñarnos formando parte de la organización, por ejemplo, en el área de Recursos Humanos, o como consultores externos. En ambos casos, llamaremos cliente a quien nos solicita una persona para cubrir u ocupar un determinado puesto en su organización.

Ante la necesidad de cubrir una vacante en un área de la organización, se da inicio al proceso de búsqueda. Inicialmente solicitaremos a nuestro cliente la descripción del puesto a cubrir pero, si aún no cuenta con la misma, deberemos construirla en conjunto. "El puesto es el término comúnmente asignado al conjunto de elementos integrados por: problemas a resolver, tareas a realizar, rol a cubrir, posición dentro de la estructura formal y características culturales de la organización" (Richino, 2006, 57). Luego, basándonos en la descripción del puesto realizada, solicitaremos, relevaremos o construiremos en conjunto con el cliente el perfil de búsqueda. El mismo nos sirve de guía, es nuestro mapa. El perfil de búsqueda refiere al conjunto de requisitos necesarios para cubrir el puesto descripto. Ese conjunto estará compuesto por aspectos formales y competencias requeridas para la posición. Dentro de ese conjunto de requisitos definiremos, junto con quien nos solicita la búsqueda, aquellos aspectos que son excluyentes de los que no lo son.

Aspectos formales (requisitos):

- Edad y sexo, en el caso de requerirse en particular por el tipo de puesto a ocupar o tareas a desarrollar.
- Estudios requeridos.
- Lugar de residencia.
- Experiencia laboral.
- Conocimientos específicos (idiomas, conocimientos técnicos, computación).
- Otros (disponibilidad horaria, para viajes, etc.).

El concepto de competencia refiere a la combinación de *conocimientos, habilidades, actitudes y valores* que, articulados por la motivación personal, *generan comportamientos observables* causalmente relacionados con el éxito o fracaso en una tarea y contexto determinados.

Tomando la teoría de Levy Levoyer (2000) podríamos decir que las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en mas eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Cada organización define un conjunto de competencias:

- *Competencias genéricas*: refiere a las competencias conductuales universales para todos los puestos, desde el gerente general hasta el operario de producción. Las competencias elegidas responderán a la cultura de la empresa y son comunes a todas las posiciones dentro de esa organización.
- *Competencias específicas*: son las que se necesitan puntualmente para un determinado puesto o posición.

Por ejemplo, todo aquel que ingrese a una organización X deberá contar con la competencia "orientación al servicio", independientemente del área o jerarquía que ocupe en ella (competencia genérica). Mientras que en un puesto gerencial se requerirá, además, contar con la competencia de "liderazgo" o "visión global", que no resulta necesaria en un puesto administrativo o de menor complejidad (competencia específica).

2) Reclutamiento

Llamamos reclutamiento a la etapa del proceso cuyo objetivo principal consiste en identificar, atraer e interesar a la mayor cantidad de personas que respondan al perfil requerido. Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar el puesto requerido. En este punto, resulta importante considerar y resaltar aquellos elementos que, desde la organización, pueden hacer interesante el puesto.

Las dificultades que pueden surgir en esta etapa del proceso son variadas. En algunos procesos la cantidad de postulaciones puede resultar muy limitada y requerir la difusión en fuentes específicas de reclutamiento (por ejemplo, asociaciones profesionales, grupos de interés, redes sociales, *hunting*, etc.), mientras que en otros procesos la enorme cantidad de postulaciones, en ocasiones de baja adecuación al perfil, puede constituir un

auténtico problema de preselección (por tiempo y costos). Es por ello que, antes de iniciar la etapa de reclutamiento, será necesario analizar las fuentes a las que se puede recurrir y considerar aquellas más aplicables de acuerdo al perfil de búsqueda.

Podemos destacar dos grandes fuentes de reclutamiento:

- *Internas*: es cuando, al presentarse una determinada vacante, la organización intenta cubrirla mediante la reubicación de su personal actual, ya sea por medio de un movimiento vertical (ascenso), horizontal (cambio de sector) o diagonal (cambio de sector con ascenso).

Fuentes de reclutamiento interno:

- Programas de *JobPosting*: Se trata de un programa formal de difusión de las vacantes que se producen; de esta manera se informa a los empleados las vacantes existentes y cuáles son los requisitos del perfil. Esta información se puede colocar en carteleras, *newsletters*, Intranet o cualquier otra herramienta de comunicación interna.
- Programas de referidos: nos permite llegar a posibles candidatos, con el plus de que los mismos son referenciados por personas que conocen el funcionamiento general y algunas particularidades de la organización.

Cabe mencionar que, aun proviniendo de fuentes de reclutamiento interno, los postulantes deberán atravesar las diferentes instancias del proceso de selección.

- *Externas*: cuando no se encuentran internamente los candidatos que se adecuan al perfil requerido, es necesario recurrir a los canales externos de reclutamiento.

Fuentes de reclutamiento externo:

- Avisos en portales de empleos, diarios y revistas especializadas: son los medios más utilizados.
- Redes sociales y profesionales.
- Agencias de personal temporario.
- Consultoras especializadas y para reclutamiento de ejecutivos. *Head Hunting*.
- Bases de datos y candidatos espontáneos.

- Instituciones educativas. Ferias de estudiantes. Ferias de empleos. Conferencias en universidades. Asociaciones profesionales.

El tipo de puesto a cubrir condiciona en gran manera la capacidad de convocatoria, siendo fundamental elegir la fuente de reclutamiento más adecuada en función de las características de la posición a cubrir. Asimismo, las fuentes de reclutamiento externo se verán condicionadas también por la condición del mercado laboral. Por ejemplo, en períodos de alto desempleo, es posible que las organizaciones mantengan una base de datos adecuada en base a candidatos que se presentan espontáneamente; sin embargo, ante un mercado laboral estrecho, con bajo desempleo, será necesario invertir más en avisos, recurrir a consultoras especializadas, o ambas.

Cuando se trata de atraer candidatos jóvenes en los que el valor de la experiencia es menor y el elemento distintivo a identificar es el potencial de desarrollo, el número de candidatos potenciales aumenta considerablemente.

Si se persigue una población muy especializada y con alta experiencia, el número de candidatos será mucho más reducido y la adecuación de las postulaciones a los requerimientos dependerá fundamentalmente de las formas de difusión utilizadas.

De esta manera, es sabido que las ofertas canalizadas a través de medios masivos funcionan de forma óptima con candidatos jóvenes, menos calificados y para niveles de responsabilidad menores. Los puestos de nivel directivo, mas especializados, posiciones senior o en los que se busca una experiencia específica deberán ofertarse por canales especializados o, de manera más eficaz, por medio de la búsqueda directa y la comunicación interpersonal entre profesionales del área.

La decisión sobre qué canal de reclutamiento elegir será una de las claves del éxito en la recepción de candidaturas útiles en el proceso de selección.

3) Clasificación y preselección de currículos

En base a nuestra experiencia consideramos útil, una vez recibidas las postulaciones y guiándonos por los requerimientos del perfil de la búsqueda, clasificar los currículos en dos grandes grupos:

- ✓ No responden al perfil (por ejemplo, por lugar de residencia, profesión dispar, manejo de determinado idioma, etc.).
- ✓ En principio, sí. Los cuales a su vez, luego de un análisis más exhaustivo y detallado, podremos reclasificar en tres grupos diferentes:
 - Sí: serán los candidatos que contactaremos en primer lugar ya que, al menos desde su presentación formal, datos de currículum vitae (CV), responden al perfil de la búsqueda.
 - Faltan datos o tengo preguntas: los contactaremos para relevar telefónicamente aquellos aspectos que nos generan dudas o información que pudiera estar incompleta.
 - No: son aquellas postulaciones que luego de una lectura más exhaustiva de los datos creemos que no responden a los requerimientos de la búsqueda.

4) Entrevistas (inicial y en profundidad)

Tomando la definición de Ponzio (2009) acerca de la entrevista individual, consideramos que se trata de la herramienta de mayor relevancia con la que cuenta el selector para evaluar la adecuación o no del candidato al puesto. Nos permite conocer de manera directa al postulante, analizar su comportamiento y formular hipótesis, considerando tanto lo explícito como lo implícito.

Ampliando lo anteriormente mencionado, consideramos que la entrevista persigue tres objetivos fundamentales:

- ✓ *Informarse*, ya que es la vía principal, aunque no la única, que tiene el selector para recoger información, conocer opiniones e identificar comportamientos.
- ✓ *Informar*, porque es la instancia en la cual se debe transmitir al postulante información sobre la organización, posición y proceso de selección. Aquí también responderemos consultas, lo cual nos permitirá, a su vez, evaluar el grado de interés del candidato con la propuesta.
- ✓ *Evaluar*, la idoneidad del candidato frente al perfil requerido.

Idealmente, cada candidato considerado acorde al puesto a cubrir tendrá dos entrevistas con el selector. La primera de ellas, *inicial o de exploración*, cuyo

objetivo es identificar, en cada candidato, si posee aquellos aspectos esenciales para el puesto (por ejemplo, formación, conocimientos y experiencia acorde a la requerida). En segunda instancia, una *entrevista profunda*, destinada a evaluar con mayor profundidad el nivel de adecuación del candidato al puesto, por ejemplo, explorando en forma más detallada sus experiencias y nivel de competencias.

En muchos casos, resulta de suma utilidad la inclusión en el proceso de una preentrevista telefónica. Esta instancia nos sirve para chequear información faltante o confusa del CV, relevar inicialmente el interés del postulante en la propuesta y ampliar la información de la misma. De esta forma se constituye en la primera vía de contacto con el postulante, de la cual podemos considerar nuestras iniciales observaciones de trabajo.

Como paso previo a la realización de la entrevista, consideramos importante también tener la mayor información posible sobre el perfil del puesto y, en función de ello, revisar el CV del candidato a entrevistar. Por ejemplo, será de utilidad analizar la historia laboral, la continuidad cronológica y lógica de la trayectoria laboral, analizar la rotación y/o movilidad laboral, señalando aquellos datos o aspectos que pudieran llamar la atención.

Asimismo, resulta fundamental el familiarizarse previamente con las competencias a evaluar y los indicadores conductuales específicos para el puesto. De no ser así, se corre el riesgo de tener una simple conversación con la otra persona, de la cual no se obtendrá la información crucial que se necesita relevar.

Consideramos la entrevista en sí misma como un proceso y podemos identificar en ella 3 etapas o momentos:

- *Inicio*: se trata de una etapa crucial en el proceso ya que implica el primer momento de contacto directo con el postulante. En este sentido, resulta de importancia establecer una relación amena, de respeto y confianza, que propicie un ámbito de intercambio productivo, ya que esto nos permitirá obtener la mayor cantidad de información posible. Mantener un tono informal, amigable y, a la vez, de encuadre profesional, nos facilitará establecer una relación de empatía con el postulante.
- *Desarrollo*: es la etapa de entrevista propiamente dicha, dado que es aquella en la cual fundamentalmente se observará, escuchará y evaluará al candidato. En este sentido, resulta importante no solo saber escuchar y

preguntar, sino también, estar atento y prestar atención tanto al lenguaje verbal como gestual y corporal.

Sugerimos realizar una entrevista "semiestructurada" en la cual, el selector podrá realizar algunas preguntas cerradas y otras abiertas que permitan al entrevistado explayarse sobre el tema ("cuénteme sobre su experiencia en...") permitiendo, de esta manera, obtener la información necesaria y evaluar los diversos aspectos requeridos en el perfil.

Al momento de indagar competencias, será necesario tener en claro cuáles son las requeridas para el puesto, así como también los indicadores a relevar. En estos casos, resulta fundamental la utilización de la repregunta como método de indagación, ya que nos permite "guiar" al candidato hacia aquellos aspectos relevantes para el puesto sin perder de vista el objetivo de la misma: es decir, evaluar la adecuación o no de la persona al perfil requerido.

Áreas de indagación en la entrevista:

- ✓ *Interés en la propuesta:* apunta a identificar el interés "real" del candidato en la propuesta.
 - ✓ *Formación:* con el objetivo de identificar si la persona posee los conocimientos necesarios para el desarrollo de la tarea.
 - ✓ *Experiencia laboral:* con el objetivo de evaluar si la persona ha realizado el tipo de tarea acorde al requerimiento y si ha desarrollado el nivel de experiencia requerido para la posición, así como también evaluar si tuvo la oportunidad de aplicar sus conocimientos en el área profesional.
 - ✓ *Entorno familiar:* breve descripción de su situación familiar que nos permita contextualizar a la persona.
 - ✓ *Condiciones personales:* disponibilidad para la incorporación, disponibilidad para cambiar de residencia o viajes (en el caso de ser requerido), participación en otros procesos de búsquedas, etc.
 - ✓ *Proyección:* con el objetivo de evaluar si sus expectativas son compatibles con las consideradas en la posición y/o cultura de la organización.
 - ✓ *Expectativas de remuneración / beneficios.*
- *Cierre:* En esta etapa, y una vez que se ha relevado la información necesaria para cotejar con el perfil de la búsqueda, llega el momento de brindar al postulante información respecto del puesto y condiciones

formales del trabajo. Es la ocasión también para abrir un espacio para las preguntas que el candidato pudiera tener, mencionar los pasos siguientes del proceso de selección y plazos estimados de duración.

Independientemente de la adecuación o no del candidato al puesto a cubrir, resulta fundamental lograr un cierre positivo de la entrevista, por ejemplo, agradeciendo el interés en el proceso y el tiempo asignado a la entrevista.

5) *Presentación de candidatos e informe psicolaboral*

Esta constituye una de las etapas finales del proceso, ya que consiste en la presentación de los candidatos preseleccionados a nuestro cliente o solicitante (terna de candidatos).

Sugerimos enviar un informe de entrevista de cada uno de los candidatos presentados en el cual se destaquen aquellos aspectos más relevantes de acuerdo al perfil de la búsqueda, así como también se mencionen aquellos aspectos menos favorables en relación a lo solicitado.

El informe debe ser claro, ordenado y ser redactado en un lenguaje coloquial que facilite la adecuada comprensión del mismo.

Es importante mencionar que se trata de un informe personal integral del candidato evaluado, aunque en el mismo se debe hacer foco en la correspondencia entre lo relevado y lo requerido en el perfil de la búsqueda. Consideramos que también debe mencionarse información o aspectos relevados que, aunque fuera indirectamente, podrían tener algún impacto en la adecuación al puesto. No deben incluirse referencias a aspectos o características personales que no tuvieran relación con la posición a cubrir.

6) *Entrevistas del área solicitante con los candidatos presentados*

En esta etapa el/los solicitante/s de la búsqueda realizarán la siguiente entrevista, contando ya con la información más relevante de cada candidato, reflejada en el informe. En general, se trata del primer contacto directo del postulante con quien nos ha solicitado la búsqueda.

En esta instancia, se profundizan aspectos más específicos de la búsqueda (por ejemplo, características de la tarea, implicancias técnicas, etc.), a la

vez que se le brindará al candidato información más detallada acerca de la posición a cubrir, del área de trabajo y de la organización en general.

7) *Evaluación e informe psicotécnico*

La evaluación psicotécnica nos va a permitir evaluar aspectos más profundos de la personalidad del candidato. La misma se realiza a través de una entrevista en profundidad y la aplicación de una batería diagnóstica (técnicas psicométricas y proyectivas), la cual debe adecuarse, en cada caso, de acuerdo al perfil requerido.

En base a sus respuestas, podemos confirmar o rectificar la información ya obtenida en etapas anteriores, así como realizar inferencias acerca de aspectos relevantes para el puesto de trabajo (por ejemplo, la tolerancia a la presión, autoestima, modo de vinculación, capacidad de trabajo en equipo, compromiso, creatividad, adaptabilidad, etc.), de sus principales fortalezas y debilidades. También analizaremos sus características de personalidad y el control emocional.

Esta evaluación resulta fundamental para la obtención de datos que van más allá de lo que el candidato transmite en la entrevista laboral. A partir de un detallado informe podremos obtener una descripción más exhaustiva del perfil del candidato y, en base a eso, considerar un pronóstico respecto de su desempeño en el puesto.

Por último, es recomendable realizar una devolución al candidato evaluado, destacando en ella sus fortalezas y mencionando los aspectos a desarrollar u oportunidades de mejora.

8) *Incorporación del recurso seleccionado*

Como cierre del proceso, y a partir de toda la información obtenida en el mismo, se define cuál de los candidatos evaluados cumple en mayor medida con lo requerido para el puesto.

La decisión acerca del candidato a ingresar siempre la toma el cliente. Desde nuestro rol de consultores externos, o profesionales dentro del área de RRHH de la organización, asumiremos un papel de colaboración y orientación en la comprensión de la información provista, o bien podremos

realizar alguna sugerencia en la toma de la decisión, pero no definiremos el candidato a ingresar.

El cierre del proceso se da con la comunicación al candidato seleccionado, la realización de una propuesta concreta de incorporación y acuerdo de la fecha de ingreso.

También recomendamos, en esta etapa, comunicar al resto de los postulantes evaluados la finalización del proceso, transmitiendo brevemente los fundamentos de la decisión tomada.

Evaluaciones complementarias

Podemos considerar también, dentro del proceso, una serie de posibilidades respecto de evaluaciones complementarias a las etapas ya mencionadas. La inclusión o no de las mismas y la elección de las más adecuadas dependerán del tipo de puesto a seleccionar; es necesaria la sugerencia del selector respecto de aquellas consideradas más apropiadas en función del mismo.

Algunas de ellas pueden ser realizadas por el mismo selector, mientras que en otras deberemos recurrir a especialistas en la materia a evaluar (pruebas técnicas específicas, pruebas de idiomas).

- *Informe socioambiental*: se trata de una entrevista realizada en el domicilio del candidato, previo acuerdo con el mismo. Generalmente es realizada por profesionales con formación humanística (psicólogos, psicólogos sociales, asistentes sociales, sociólogos). El principal objetivo de esta evaluación consiste en corroborar o desestimar algunos datos ya obtenidos en las instancias previas, o bien obtener nuevos datos sobre el candidato, en especial referidos a su entorno familiar y social, que nos sumen elementos a la hora de tomar una decisión. Este tipo de informes se suelen utilizar, por ejemplo, ante puestos que requieren manejo de dinero, información de carácter confidencial, en puesto de seguridad, etc.
- *Pruebas situacionales (Assessment Center)*: el Assessment Center propone evaluar al candidato en el aquí y ahora, haciendo foco en observar su desempeño ante las circunstancias que se le presentan, lo que

permite proyectar su posible rendimiento ante exigencias futuras. Mediante la administración de variadas dinámicas se puede evaluar a varios candidatos en forma grupal, en un lapso relativamente breve, exponiendo a todos ellos ante una situación idéntica, dentro de un marco de tiempo controlado y preciso. Se requiere la presencia de varios observadores, quienes son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. Por último, y luego de realizar un proceso de integración de la información relevada por los distintos observadores, se obtiene el resultado final considerando las competencias, comportamientos u otras variables que se haya propuesto medir.

Para finalizar, consideramos importante aclarar la importancia de la confidencialidad en el manejo de la información en cada una de las etapas del proceso. En nuestro rol de selectores, contamos con información, tanto de la organización como de los postulantes, la cual deberá ser manejada con mucho cuidado y discreción.

La selección de personal es un proceso y, como todo proceso, es dinámico; por este motivo el modelo que proponemos es flexible y puede ajustarse de acuerdo a los requerimientos del perfil y las necesidades de la organización.

Es un tema clave en las organizaciones la elección de las personas que trabajarán en ella en los distintos puestos de trabajo. Para tal fin es fundamental valernos de una herramienta tan importante como es el proceso de selección de personal. Consideramos que afrontar dicho proceso desde una visión profesional implica pensar a las personas como una variable estratégica que marca una diferencia y aporta valor.

Actividades prácticas sugeridas

Ejercicio práctico 1

A continuación se detallan dos perfiles de búsqueda. Usted deberá realizar, en cada caso, el aviso correspondiente, determinar cuáles serán las

fuentes de reclutamiento más adecuadas y definir qué datos y competencias releva durante la entrevista.

Perfil: Administrativa de personal para empresa de retail

Responsabilidad fundamental de la persona en la posición requerida: ser nexo entre los gerentes/supervisores de las distintas sedes que posee la empresa.

Tareas a desarrollar: recepcionista; altas y bajas de personal; armado, control y seguimiento de los legajos de personal; informar y controlar las licencias del personal; contactar a los estudios contable y legal; contactar supervisores de sede y filtrar los inconvenientes que pueda haber con el personal.

Características generales del puesto: 2 años en puesto similar; lugar de trabajo microcentro; días y horarios, lunes a viernes de 9 a 18 h. Modalidad de contratación efectiva; fecha de ingreso prevista inmediata.

Características del postulante: sexo femenino (preferentemente); edad aproximada entre 28 y 40 años; lugar de residencia CABA.

Conocimientos técnicos: estudios secundarios completos; computación, manejo de paquete Office; inglés básico.

Competencias conductuales: proactiva, que sepa trabajar en equipo, buena presencia, buena dicción, fluidez en la comunicación, puntualidad.

Perfil: Líder de línea de producción para empresa alimenticia

Responsabilidad fundamental de la persona en la posición requerida: conducir el grupo al cumplimiento de los objetivos de producción, calidad y mantenimiento, de acuerdo a las directivas de la empresa.

Tareas a desarrollar: Procedimiento de puesta en marcha, parada y cambio de la línea de producción; asignación de tareas y manejo de personal (control de ausentismo, horarios, higiene, etc.); generación y control de indicadores productivos, de calidad y de mantenimiento.

Características generales del puesto: 3 años de experiencia en manejo de equipos, en puestos similares y en procesos de implementación de normas ISO o HACCP en industria alimenticia o química; lugar de trabajo plantas de San Martín o Luján; días y horarios rotativos, de lunes a viernes y sábado mediodía; modalidad de contratación planta permanente; fecha de ingreso prevista inmediata.

Características del postulante: sexo masculino; mayor de 30 años; preferentemente con familia a su cargo; lugar de residencia zona de influencia de ambas plantas.

Conocimientos técnicos: estudios secundarios técnicos completos (mecánico, electromecánico o químico) mínimo excluyente; computación paquete Office; conocimientos de BPM, Normas ISO o HACCP excluyente (haber participado o liderado proceso de implementación de la Norma).

Competencias conductuales: proactivo, dinámico, líder de equipo, buen manejo de relaciones interpersonales, buena capacidad de comunicación, capacidad para motorizar al equipo en proceso de cambio.

Ejercicio práctico 2

De acuerdo a los perfiles de búsqueda presentados en el ejercicio práctico 1, deberá hacer un *role play* de entrevista en el cual un participante hará de entrevistador y otro de entrevistado, teniendo en cuenta el puesto, perfil y competencias requeridas.

Al finalizar, los observadores podrán dar un *feedback* acerca de lo sucedido.

Referencias bibliográficas

- Ansorena Cao, A.: *15 pasos para la selección de personal con éxito*, Barcelona, Paidós, 1996.
- Filippi, G.: *El aporte de la Psicología del Trabajo a los procesos de mejora organizacional*, Buenos Aires, Eudeba, 1998.
- Kreps, G.: "Teoría clásica de la organización", en *La comunicación en las organizaciones*, Buenos Aires, Addison-Wisley Iberoamericana, 1990, pp. 67-81.
- Levy Leboyer, C.: "Qué son las competencias", en *Gestión de las competencias*, Barcelona, Gestión, 2000.
- Ponzio, N.: *La entrevista de Selección de Personal*, Ficha de Cátedra de Selección e Incorporación de Personal, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, 2009.
- RAE: *Diccionario de la lengua española*, vigésima segunda edición, 2001. URL: <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta>.
- Richino, S.: *Selección de Personal*, Buenos Aires, Paidós SAICE, 2000.
- Robbins, S.: *Comportamiento organizacional*, México, Pearson Educación, 2004.
- Russell J. y Cohn, R.: *Sistema de examen imperial chino*, USA, Bookvika publishing, 2012.

T4

HACIA UNA ÉTICA PARA LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.
EL PROBLEMA DE LA IDENTIDAD, EL DILEMA DE LA SUPERVIVENCIA/
REALIZACIÓN Y LAS TENSIONES ENTRE EL DERECHO AL TRABAJO
Y LOS DERECHOS DEL TRABAJO

(LILIANA EDITH FERRARI)

Resumen

Desde una perspectiva psicosociológica, el presente artículo pretende un acercamiento analítico a la noción de identidad y su visibilización subjetiva e intersubjetiva en términos de autonomía y/o autorrealización en el ámbito del trabajo. Se examina la forma en que el concepto de identidad se encuentra enlazado a la noción de ética en el campo del trabajo a través de tres modelos: el identitario-céntrico, que genera el antagonismo en los alter; el de la ética de los mínimos, que nos permite comprender la noción de trato justo; y el de la ética de los máximos, cuya relevancia es alentar a la contribución expresiva y autónoma del trabajador. Analizando la centralidad que tienen para los procesos identitarios el reconocimiento y la expresividad, se exploran concepciones como la de los riesgos psicosociales y la de los nuevos significados del trabajo para dar cuenta de la forma en que las nuevas éticas se vinculan a situaciones tales como el bienestar y la satisfacción en una visión integradora de las personas que trabajan. Finalmente, se analizan las dificultades contemporáneas de una ética orientadora para los psicólogos del trabajo, relativas a los derechos del trabajo y los derechos en el trabajo.

Particularismos y políticas de la identidad

Buena parte de la producción de las ciencias sociales de los últimos veinte años en nuestro país –y una década más en otros contextos– se ha producido bajo el término analítico de identidad. Mucho más énfasis aún adquiere el concepto cuando nos acercamos a la psicología, ya que al fundamento de muchas de sus prácticas le es subyacente el modelo del sí mismo y no solo el del individuo.

En este marco, hay por lo menos dos ejes en que la producción al servicio del concepto y las prácticas sobre la identidad se ha realizado: un sentido fuerte o substancializado, que nos permite pensar las identidades como el hecho social por antonomasia, y un sentido más orientado al análisis de las interacciones que caracterizan la visibilidad de grupos a partir de sus reclamos y necesidades. En el primer caso, la identidad se asimila más a las personas consideradas individualmente como generadores de acción y principio de actividad. A modo de ejemplo, la identidad aparece como la orientación al poder, al logro o a la relacionalidad (McClelland, 1961; Ferrari, 2010). En el segundo, la identidad se asimila a lo que caracteriza a un grupo y lo connota en un contexto específico; así, hablamos de trabajadores calificados, profesionales, y les suponemos atributos a partir de no solo la agrupación sino el proceso social por el que emergen como tales. Si bien esta separación es conceptualmente clara, al trabajar con ella en mayor profundidad puede perder sus determinaciones fuertes y convertirse lo individual en un efecto de lo social y el contexto, en un horizonte de la acción transformadora de las personas.

Llamaremos identitario-céntrica a esta manera de privilegiar la identidad y los procesos de construcción del sí mismo en las distintas formas en que los hemos definido. Esta centralidad es acompañada también por una reflexión ética y axiológica en torno a la importancia, el valor y el cuidado que la identidad tiene y merece. Todas las investigaciones de la psicología contemporánea mantienen un compromiso ético con el principio de que nadie puede ser privado de identidad, y en consecuencia aunque con menos evidencia, que la privación de identidad es una situación indeseada y funesta.

Mucho menos frecuente es –en términos de investigación y pese al auge del construccionismo en los enfoques de trabajo científico– que nos orientemos a dar cuenta acerca de: ¿cómo se obtiene esta condición por la que uno

se persuade de lo que es?, ¿qué límites y barreras produce esta unificación distintiva?, y en tercer lugar, ¿qué tipos de solidaridades se despliegan al interior de los “mismos” y cuáles son las diferencias que quedan veladas –por lo menos para el propósito de la investigación–?

La mayoría de nosotros debe a Gergen (1995), entre otros, la noción de multifrenia y el oxímoron provocativo de singularidad múltiple. Es decir, una identidad fluida y negociada, una identidad relacional, estratégica y situacional que –y sin esta consideración se nos haría difícil reconocer el problema ético de su afirmación en el intercambio que realiza– despliega potenciales ejes de autonomía y autorrealización subjetiva e intersubjetiva.

Aun más, esta singularidad múltiple es resultado de los reconocimientos recíprocos de autonomía mediada (Habermas, 1988, citado en Cortina, 1997). En este punto quien dice “yo” no es solo un *factum* de observación e identificación para las políticas de la identidad, sino alguien para quien el uso –pragmático– es un modo “expresivo”.

Entonces, cuando hablamos de identidad en un sentido fuerte, nos acercamos a una perspectiva homo-céntrica donde lo que se es es esencial, cualificador y conforma una base que no puede ser perdida. Muchas veces esta perspectiva construye una manera *idéntica* de pensarnos y de pensar a los otros, que identifica o descalifica de acuerdo a lo que puede ser asimilable o no.

En el otro extremo, un enfoque antiesencialista de la identidad nos permite concebirla como algo más propio de las interacciones, de las negociaciones y de las estrategias pragmáticas que un fin en sí mismo para las personas en juego.

Lo justo y lo bueno

Como se explicó en el párrafo anterior, la identidad es un concepto clave, pero para muchas corrientes contemporáneas es un concepto crítico. También remarcamos su relación con la ética: tendemos a defender la identidad porque es parte del terreno de lo propio, de lo que nos hace ser y, casi en consecuencia, de lo que aparece como bueno.

Si ahora nos centramos en la Psicología del Trabajo, veremos que esta tampoco escapa, en su análisis ético de las prácticas de trabajo, de la

tendencia identitario-céntrica que consiste en defender lo que somos y lo que se parece a nosotros. Así, donde aparezcan los que no son como nosotros o los que hacen peligrar nuestra esencia, se encontrará a la vez un enemigo y un ofensor de nuestros principios. A este estilo de análisis lo llamaremos el del antagonismo, así como otros históricamente lo han llamado alienación, explotación, abuso, etc. La ética fundada en la identidad propia favorece las prácticas antagónicas: ve en los roles de los otros en el trabajo alienadores, competidores o instrumentos; siempre o peligrosos o manipulables, e intrínsecamente no complementarios.

En una postura superadora, un segundo modo de comprender la identidad y su relación con la ética es pensar que la forma en que el sí mismo emerge siempre implica el terreno de la alteridad y es la alteridad la que da el reconocimiento. Así, en la historia del trabajo la fractura del taylorismo implica la no homogeneidad de los roles, la diversidad de perspectivas, la valorización de la diferencia. Esta segunda postura menos esencialista y más contextualista y vivencial nos dice que existimos en la medida en que aparecemos para otros y en los discursos sociales de una época. En términos éticos, la entenderemos como la ética de los mínimos (Cortina, 1997) y su énfasis en lo justo, que en las prácticas de trabajo remite al trato justo de las personas más allá de su contribución al trabajo. Como ejemplo, implica un salario digno, unas condiciones de trabajo saludables, la asignación de tareas claras y seguras, entre otras cuestiones.

Las éticas de lo justo o éticas de mínimos contemplan la base de lo exigido o de lo aspirable para las personas trabajadoras, pero un tercer modelo, que es el de las éticas de los máximos (Cortina, 1997), va más allá. Este último caso articula lo justo a la contribución efectiva que alguien puede hacer en una sociedad y, en particular, en una organización, a partir del trabajo como expresión propia. Continuando lo planteado por la autonomía exigible, se encuentran las éticas de máximos, ya que la autorrealización individual implica una invitación a la realización de lo bueno y no sólo de lo justo. Lo bueno en términos de éticas de máximos nos lleva a la premisa de que la identidad personal se realiza en la medida en que aporta de sí al mundo del trabajo. Las demandas de innovación, creatividad, autogestión, emprendedurismo, son expectativas de las personas que entran en el universo del trabajo, pero también de las contemporáneas organizaciones virtuales. Esta clase de realizaciones lleva en muchos casos implícita una fusión entre las instancias psíquicas personales y la fantasmática de la

empresa (Aubert y De Gaulejac, 1993) o una identificación de los valores con los de la organización.

Revisando la ética de los mínimos y de los máximos y sus vínculos con la Psicología del Trabajo

Para entender los principios de lo justo y lo bueno, los de mínimos y máximos, podemos pensar en el tipo de lazo y afecto social que caracterizan a uno y otro.

En el primero, el concepto –y la práctica– central es el de la tolerancia: reconocemos y aceptamos lo contrario, lo diferente, lo distinto. Pero esto en términos psicosociales, no puede entenderse exclusivamente como una convención para existir con otros; hay vidas cuya comprensión se nos escapa cuando sólo nos mantenemos en posición de tolerancia. Fundamentalmente, hay –cuando solamente hay tolerancia– desconocimiento del carácter expresivo y de las necesidades que animan a esos otros y puede haber ocultamiento y previsión en materia de expresar nuestras necesidades. Así, en una situación de trabajo, un jefe no siempre cuenta para qué quiere la organización lo que pide a sus trabajadores.

En la tolerancia estricta funcionamos como una sociedad o una organización de extraños, estamos lejos de esa sensibilidad “ética” por la que empezamos a comprender sus necesidades; estamos aún algo más lejos de querer expresar nuestras necesidades, y, básicamente, no tenemos razones para tomarnos en serio esas necesidades por fuera de los escenarios sociales públicos. En términos de situaciones de trabajo, la ética de lo justo tipifica los repertorios –los jefes piden, los trabajadores obedecen o desobedecen– y la expresividad se ritualiza.

En suma, la ética de los mínimos tiene límites serios para construir organizaciones innovadoras, creativas y de actitud democrática. Pero, a su vez, la ética de los máximos resulta difícil de generalizar al total de los miembros de una organización y de imponerse a las barreras identitarias bajo las cuales estos se escudan y crecen individualmente.

Autonomía, expresividad y necesidades

En el ámbito de la Psicología del Trabajo y al abordar esta relación entre autonomía, expresividad y necesidades cada vez que nos dedicamos analíticamente al estudio de las identidades, el supuesto de la tolerancia contiene un riesgo máximo, que es el de trabajar exclusivamente desde el margen normalizador de la expresividad y el afán subordinante de las necesidades.

Normalizar la expresividad es encauzar coactivamente la subjetividad en términos de categoría analítica para volver a la experiencia con pautas prescriptivas acerca de lo que se debe o no esperar de grupos e individuos. En mi experiencia como investigadora esta apresurada identificación normalizadora tiene que ver con identificar y aislar las particularidades que son amenazadas en una situación determinada para trabajar luego el margen de tolerancia y disminuir la oportunidad de violencia que tengan por causa esos particularismos. Así, surge un sinnúmero de estudios destinados a establecer cuáles son las particularidades cuya expresividad desfallece y una rápida asimilación de las mismas a la condición identitaria personal y de grupo, lo que desencadena una serie de políticas protectoras de la dignidad en riesgo. En esta línea, el punto de vista femenino fue en una época altamente incompatible con la aptitud para gerenciar y este tema retorna en estudios contemporáneos cuando se insiste en que el hostigamiento vertical-descendente femenino tiene una intensidad y una frecuencia mayor y de consecuencias más devastadoras que el ejercido por varones. En la misma dirección, algunos trabajos de Dejours (2006; 2012) sobre las defensas de género identifican la virilización como una forma de que la expresividad de las mujeres tenga alguna expresividad en contextos de trabajo opresivos en los que la metamorfosis es condición de supervivencia.

A su vez, lo que he llamado el afán subordinante de las necesidades nos lleva menos a dialogar sobre ellas que a establecer su vínculo con la seguridad, el bienestar y la salud; vínculo que clasifica a algunas como madurez y tutela o ayuda a otras necesidades. Así, la Psicología del Trabajo durante un largo tiempo ha releído las necesidades de los individuos bajo el modelo y el molde de las necesidades de la organización, retraduciendo el crecimiento como desarrollo, la capacidad como desempeño, la responsabilidad como meticulosidad, entre otras. La autonomía así establecida contiene una dimensión artificial en su realización, vinculando a los individuos aislados con valores

abstractos, buscados mediante sus prácticas o garantizados por la asistencia, y elude un contexto en el que se han engendrado y del que dependen de la reciprocidad de las interacciones entre grupos e individuos y no solo del imperio del derecho o del lenguaje o de las gestiones.

En suma, la Psicología del Trabajo ha iniciado un contacto más profundo con la ética a partir del estudio de la autonomía y sus relaciones con la expresividad y las necesidades. En efecto, ambas prácticas —la incentivación de la expresividad y el reconocimiento e indagación de las necesidades— contribuyen a una mejor realización de las personas en el trabajo; pero, tal como hemos destacado, estos enfoques pueden rigidizarse, manipularse y desviarse del servicio que prestan a lo justo y lo bueno en las prácticas del trabajo.

Identidades, emancipación y nuevas opresiones

Tal como anunciamos antes, las identidades son el hecho social por antonomasia en los últimos treinta años de investigación psicosocial. Mayoritariamente, nuestras investigaciones se centran en las identidades y sus transformaciones, las amenazas a los procesos identitarios plenos, los reclamos fundados en los componentes idiosincrásicos, las relaciones entre identidad personal y membresía de grupos, los conflictos entre grupos. Al decir de Bauman (2005) y ubicando la dificultad del término que es categoría de análisis y fuente de expectativa y reivindicación social, es aquello que queriendo unir divide y enfrenta, lo que promueve argumentos de emancipación y sin embargo alimenta experiencias de opresión, cuando no ocasiona nuevas subordinaciones y violencias. En nuestras disciplinas y a partir de los estudios poscoloniales, se apostó a la identidad a partir de su potencia estratégica de redefinirse, inventarse y reinventarse.

Esta potencia ha sido puesta en relación con numerosos reclamos propios de los movimientos sociales, pero a su vez, ha sido analizada y redimensionada por trabajos como los de Brubaker y Cooper (2000) o los de Sennett (2003; 2006). En los mismos, la importancia de la perspectiva identitaria en términos de análisis psicosocial hace de relevo a la crisis del enclave analítico de la categoría clase social. La trilogía reificada bajo la égida de la identidad es para Brubaker y Cooper especificada en términos de etnia, nación y género;

y resulta el paralelo y la contrapartida de la corrosión del carácter y la cultura del capitalismo que investiga y expone Sennett (2000; 2006).

Que la identidad laboral ligada a la institución empleo esté hoy en franca extinción es un proceso largamente estudiado y argumentado. Con o sin nostalgia de por medio, el trabajo como condición realizativa, como fuente de estima de sí, como fuente de reconocimiento social, ha empezado un declive similar al de otras instituciones (Dubet, 2002).

Este tránsito del empleo al trabajo ha tenido hitos significativos para quienes investigábamos e interveníamos desde la psicología social y laboral. Uno es la reducción del trabajo vivo, y el segundo ha sido la aparición del subempleo y de sus modos frecuentes: trabajo precario.

La perspectiva ética a la que nos vimos enfrentados a partir de estas transformaciones es, para la primera, las consecuencias humanas de la falta de trabajo y la paradoja de la vigencia y legitimidad del derecho al trabajo; en tanto la segunda abordaba las condiciones en que se producía la creación de empleo poscrisis 2001, es decir, los derechos en el trabajo.

En particular, en cuanto a los derechos del trabajo, la psicología ha estado frecuentemente enfrentada al dilema de cómo contribuir a mantener la empleabilidad de las personas sin que esto implique las devastadoras consecuencias de una flexibilización personal (Fernández Ríos, 2009), mientras que en torno a los derechos en el trabajo, el desafío ha sido el incorporarlos efectivamente a las experiencias fragmentarias del subempleo (Ferrari, 2007) y a las expectativas de los nuevos sujetos laborales cuya posición generacional resulta mucho más difícil de ser evaluada en forma general y no en sus particularismos y segmentación social.

Identidad, autonomía y realizaciones en tiempos de desempleo

Las modalidades subjetivas en el plano de las identidades sociales a partir de la progresiva desinstitucionalización de las condiciones de integración de soporte igualitario pueden resumirse para el período estudiado entre 1990 y 2006 como identidades desregularizadas. Adaptando a Bauman, se trata de un proceso de dispersión sobre el que se recortan en tensión los turistas del empleo y los vagabundeos en el trabajo, dos trayectorias con poca oportunidad

de encuentro social y de reconocimiento recíproco; es decir, dos imaginarios con poca oportunidad de respeto mutuo y con fuerte extrañamiento entre sí.

En una investigación realizada por mí durante el período 2003-2006,¹ que abarcó la exploración de las necesidades, expectativas y temores de 420 personas en torno a su condición trabajadora, se encontraron un conjunto de improntas subjetivas que consideramos significativas para comprender la intersubjetividad comprometida en un proceso de alejamiento de la idea de centralidad del trabajo (Ferrari, 2007). Así, entre los motivos con que la gente justifica la idea de que el trabajo es un valor secundario en relación a otras áreas de su vida, encuentra las siguientes argumentaciones:

- Distancia política, por desencantamiento, por desasistencia.
- Distancia sindical por desprestigio, por ausencia del sindicato cuando se está fuera del mundo del trabajo.
- Distancia de la praxis: el trabajo que se consiga y el que se tenga será percibido en términos instrumentales.
- Desvalorización del espacio laboral: sus condiciones son malas y no genera "cultura"; es de menor calificación que la que uno tiene y por lo tanto no dignifica.
- Desidentificación con el mundo del trabajo, porque lo que oferta es vulnerabilidad en distintas formas.

Por otra parte e interrogados en torno al valor que asociaban a su actividad trabajadora, las respuestas se centraron en las siguientes asociaciones:

Categorización de la respuesta	Frecuencia
Subsistencia	71
Realización, desarrollo personal	68
Realizar una tarea a cambio...	62
Ser valorado por la sociedad	40
Sostener a la familia	33
Dignidad	27

1. Proyecto internacional SEJ2004-06680/Psic: Nuevo significado del trabajo en el subempleo. Implicaciones psicosociales, políticas y de género.

Ser o sentirse útil	18
Bienestar- Consumo	18
Futuro	13
Libertad	10
Seguridad	10

Tabla 1. Valores y cualidades asociados al trabajo. Ferrari, 2007

Dos orientaciones principales prevalecen en torno al valor del trabajo: subsistencia versus realización. La tercera forma en frecuencia es la categoría instrumental: realizar una tarea a cambio de una remuneración, dinero, salario y otros. Mientras, los valores asociados al trabajar que aparecen en forma espontánea, aunque bajos en frecuencia, son: dignidad, sentirse útil, bienestar-consumo, futuro, libertad, seguridad.

En suma, al imperativo del derecho al trabajo, porque hay poco y entonces el desempleo es un destino relativamente común, las vivencias de las personas significan el espacio de la práctica laboral más como un medio que como un valor esencial. Y, también, se multiplican los casos donde la faceta realizativa es obtenida por unos pocos y las de subsistencia e instrumental son las experiencias de muchos.

Identidad y amenazas en tiempos de trabajo precario

El momento actual, mediado por la expansión de una oferta de trabajo cuya calidad de vida laboral aparece ciertamente disminuida, merece una reflexión ética de otro orden. La calidad de la vida laboral cuyo estudio en psicología laboral se inició con el análisis de las condiciones estructural-ergonomía-ambiente (Wisner, 1998), tenía como objeto –cuando se proponía crítica y realizativa del bienestar de las personas trabajadoras– analizar el conjunto de factores psicosociales que determinaban las condiciones de trabajo, incluyendo la organización del mismo, para evaluar y corregir aquellos que afectan a la salud de las personas.

La *European Heart Network* en 1998, a través de los estudios del grupo de expertos en factores psicosociales y ocupacionales, puso el acento en cuatro

ejes identificados como potenciadores de riesgos psicosociales. Los mismos son: el bajo control sobre el contenido de las tareas, el bajo apoyo social de los compañeros y supervisores, las altas exigencias psicológicas y la escasez de recompensas y compensaciones. La exposición al riesgo, sin embargo, no es homogénea y, como el informe advierte, clase social, género y categoría de actividad producen diferencias significativas a la hora de pensar los grupos más expuestos. El bajo control de las tareas y, consecuentemente, el trabajo con poca o nula actividad de realización resulta más frecuentemente asignado y establecido para los niveles operativos y para las mujeres, lo que agrupa el tipo de diferencias propias de una sociedad con desigualdades clásicas: las de clase y las de género.

De forma contundente, el Método Ista (Moncada, Llorens y Kristensen, 2000) refiere a estudios previos que muestran el efecto negativo sobre la salud de la falta de recompensas o compensaciones del trabajo, entendiendo por recompensas del trabajo el control de estatus, la estima y el salario. El primero hace a la estabilidad laboral, los cambios no deseados, la falta de perspectivas de promoción y la inconsistencia de estatus –realización de una tarea que está por debajo de la propia cualificación–; mientras la estima incluye el respeto y el reconocimiento, el apoyo adecuado y el trato justo. Así, la interacción entre un esfuerzo elevado y un bajo nivel de recompensas a largo plazo representa la situación de mayor riesgo para la salud.

Esa exposición al riesgo en términos de salud y bienestar –que, como he comentado, afecta fundamentalmente a determinados grupos– fue investigada en los años 2006-2007 en un estudio exploratorio que incluyó 600 trabajadores. Los aspectos más afectados en términos de las condiciones no satisfechas por el trabajo actual fueron: la autonomía, el poder de decisión y el disfrute con el trabajo. Para un 54% de los participantes el trabajo que desempeñaban no les permitía influir en su organización, limitar la extensión horaria, mejorar las condiciones materiales, participar con autonomía para la gestión, contribuir en las decisiones de la organización, compatibilizar el tiempo laboral con el tiempo familiar y personal.

En resumen, cuando se trata de los derechos en el trabajo, los aportes más recientes son los relativos a los problemas de riesgo psicosocial a los que un trabajador se expone y que implican desde las condiciones materiales hasta los efectos de la trama relacional. En el fundamento de los riesgos psicosociales está la ética de los máximos, ya que lo realizativo y lo bueno solo pueden expresarse en un entorno donde se los posibilita, se los recompensa y se los

promueve. Lo que en términos de Psicología del Trabajo se ha entendido como la relación entre la condición de bienestar y satisfacción vinculadas a la eficacia.

Derecho al trabajo y derechos en el trabajo

Como hemos sugerido en los dos últimos apartados, la preocupación de muchos actores del campo del trabajo entre la década pasada y esta ha pivotado entre la creación de empleo/inclusión por el empleo y la preocupación por la calidad del empleo/el crecimiento del subempleo/trabajo precario.

En este contexto, la condición organizacional improvisada y competitiva –pero no realizativa– recrea nuevas formas de subordinación y de aislamiento, con especial oportunidad de reestigmatizar a cada vez más grupos y franjas etarias sin margen de autonomía y con mínima oportunidad de apoyo y reconocimiento. Solo que lo hace de un modo particularizado por el cual resulta difícil que la experiencia se vuelva comparable, comentable, y genere lazo social y organizativo.

¿Cómo habrán de comprometerse estos trabajadores contemporáneos con quien no se compromete con ellos?, ¿qué fuentes de respeto de sí y por otros tomarán en otros sistemas de la sociedad? Estas y otras preguntas son hoy el contenido prioritario de una Psicología del Trabajo que vuelva sobre la autonomía y la autorrealización como la necesidad misma de sus indagaciones e intervenciones. Lo justo y lo bueno no se agotan en las prácticas laborales y en las identidades trabajadoras, pero su construcción requiere la atención sobre las necesidades silenciadas en el trabajo contemporáneo.

Referencias bibliográficas

- Aubert, N. y De Gaulejac, V.: *El Coste de la Excelencia. Del caos a la lógica o de la lógica al caos*, Buenos Aires, Paidós, 1993.
Bauman, Z.: *Identidad*, Buenos Aires, Losada, 2005.

- Brubaker, R. y Cooper, F.: "Beyond identity", en *Journal Theory and Society*, 29, Netherland, Ed. Kluwer Academic Publisher, 2000, pp. 1-47.
Cortina, A.: *Ética aplicada y democracia radical*, Madrid, Tecnos, 1997.
Dejours, C.: *La banalización de la injusticia social*, Buenos Aires, Topía, 2006.
— Conferencia en Seminario Internacional "Sufrimiento y placer en el trabajo: a la luz de la Psicopatología y la Psicodinámica del trabajo", Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de La Plata y Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires, La Plata, 29, 30 y 31 de octubre de 2012.
Dubet, F.: *El declive de la institución. Profesiones, sujetos e individuos en la modernidad*, Barcelona, Gedisa, 2002.
Fernández Ríos, M.: "Flexibilidad organizacional, diseño y eficacia", en *Aristeo: Revista de investigaciones y aplicaciones en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 1 (1), Buenos Aires, Eudeba, 2009, pp. 107-125.
Ferrari, L.: *Insignificantizaciones y resignificaciones del trabajador precario. Estudio de la experiencia de trabajo en Buenos Aires entre el 2003 y el 2005*, Tesis doctoral, Barcelona, Hemeroteca UAB, 2007.
Ferrari, L.: "Breve reseña sobre las direcciones de la investigación en torno a la motivación como concepto y como proceso en organizaciones", en G. Filippi, y E. Zubieta (eds.), *Psicología y trabajo, una relación posible*, Buenos Aires, Eudeba, 2010, pp.149-170.
Gergen, K.: *El yo saturado*, Paidós, Buenos Aires, 1995.
McClelland, D.: *The achieving society*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1961.
Moncada, S.; Llorens, C. y Kristensen, T. S.: *Manual para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo, Método Istas21 (CoPsoQ)*, Madrid, Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), 2002.
Sennett, R.: *El Respeto. Sobre la dignidad del hombre en un mundo de desigualdad*, Barcelona, Anagrama, 2003.
Wisner, A.: *Ergonomía y condiciones de Trabajo*, Buenos Aires, Humanitas, 1988.

(GRACIELA FILIPPI)

Introducción

Cuando se evalúa potencial de desarrollo hay que indagar la respuesta en la zona más oscura e inexplorada del sujeto; tenemos que descubrir lo que es capaz de hacer en el futuro en una posición con requerimientos más complejos que la que está desempeñando en ese momento.

El sujeto suele tener una percepción de lo que intuye de sí por el trabajo que lleva adelante y los resultados que obtiene, pero no sabe qué hay en su zona oscura.

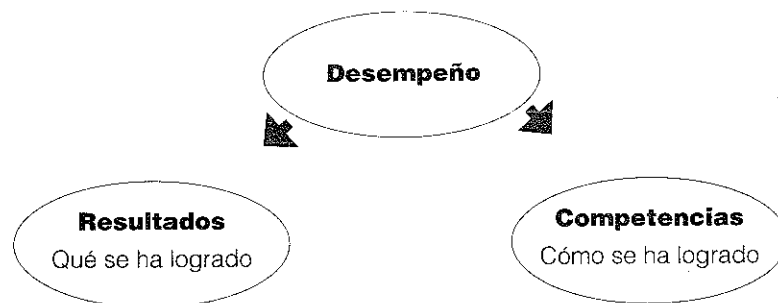
No hay desarrollo de potencial efectivo si el otro no sabe cuáles son sus competencias, no puede llevar adelante acciones de mejora pues no tiene una clara idea de hasta dónde puede arriesgar, qué tiene que cambiar y cuáles son los obstáculos que él mismo posee para poder desarrollarse.

Siempre que se evalúa potencial de desarrollo, como se trabaja con el personal interno de una organización, si no hay una entrevista final de devolución la tarea puede llegar a tener un efecto iatrogénico. De no mediar el conocimiento del resultado de la evaluación por parte del sujeto evaluado, no hay efecto posible: si no le cuento al otro cuáles son sus fortalezas y sus áreas de oportunidad, nunca sabrá qué hacer para mejorar. Uno intenta mostrarle

las áreas inexploradas porque son las que le van a permitir hacer cambios.

Competencias

Un método de evaluación de potencial es la evaluación por competencias, que nos garantiza predecir comportamiento en el mediano y en el largo plazo.



Existen dos tipos de competencias: genéricas y específicas.

Genéricas son las que remiten a la cultura organizacional. No pueden ser más de 5.

Por ej. orientación al servicio, flexibilidad, identificación con el lugar de trabajo.

Orientación al servicio: Implica la actitud permanente de ayudar al cliente interno y externo, en función de satisfacer oportunamente sus necesidades y expectativas. Persuade e influye para llegar a acuerdos que satisfagan a las partes, generando resultados positivos y proporcionando valor agregado mediante productos y servicios de alta calidad.

Cuando se cambian las competencias genéricas de una empresa, se modifica la cultura. Todos tienen que tener las mismas competencias, pero en diferente nivel de posesión requerido según la posición. Una misma competencia tiene diferentes niveles de posesión y según nuestro trabajo y banda de posicionamiento, tenemos como referencia diferentes comportamientos observados.

Las competencias específicas corresponden a las características técnicas del área específica de inserción.

Las competencias se basan en comportamientos observables. Comportamiento: lo que una persona "hace" (actividad física) y "dice" (discurso). No es lo que una persona desearía hacer o decir.

Los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada.

La competencia "Pensamiento analítico" puede ser inferida de un análisis que alguien haga en un informe.

Por ejemplo, para evaluar la competencia "Compromiso" tiene que mostrar diferentes actitudes y comportamiento que hagan predecir que tendrá un trato amable, buena disposición y empatía en la atención del otro, ya sea un cliente interno como externo.

Una competencia está conformada por un conjunto de comportamientos que, considerados en su totalidad, describan esa competencia. Es el conjunto de comportamientos observables que no requieren ningún tipo de deducción, suposición o interpretación.

Las pautas que describen los comportamientos se agrupan alrededor de un tema central, que es el nombre de la competencia. Primero defino y después pongo descriptivos: 3 o 5.

El conjunto de comportamientos en torno a un tema definen la competencia.

Ejemplo para el perfil de joven profesional:

Flexibilidad 1

Aplica los procedimientos con flexibilidad para alcanzar los objetivos globales de la organización.

Iniciativa 1

Es ejecutivo en situaciones críticas. Actúa rápida y decididamente en lugar de esperar a que la situación se resuelva por sí sola.

Impacto e influencia 1

Une la información, investigaciones y estudios de los que dispone en forma racional, para presentar sus puntos de vista y debatir.

Trabajo en equipo 2

Toma decisiones como miembro del equipo más que como representante de su negocio o función.

Análisis y resolución de problemas 2

Establece relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Hace relaciones causales sencillas. Identifica los pro y los contra de las decisiones. Marca prioridades en la tarea según su orden de importancia.

Cuando realizo la evaluación, se requiere, en primer lugar, tener claro el perfil para el cual estoy evaluando a esa persona; lo comparo con el resultado que arroja el estudio de potencial del aspirante y veo cuáles competencias superan los comportamientos esperables, qué serían sus fortalezas y cuáles no lo alcanzan que son los que tengo que desarrollar.

Por ej. En la competencia "Liderazgo", si se percibe que el sujeto pocas veces parece tomar en cuenta a los otros, puede tratarse de una persona autoritaria, y si lo que se busca es un estilo de liderazgo democrático, no va a aplicar, pues es difícil que alguien autoritario cambie tan radicalmente.

En cambio, en la competencia "Toma de decisiones", si analiza muy bien pero titubea a la hora de tomar decisiones por temor a equivocarse, en este caso hay más posibilidades de desarrollo, pues lo puedo entrenar con diversas actividades, para que adquiera seguridad en las decisiones que tienen que ver con los temas de incumbencia de su área de inserción. Esta intervención puede realizarse mediante un proceso de *coaching*.

Ventaja de la evaluación con el modelo de competencias:

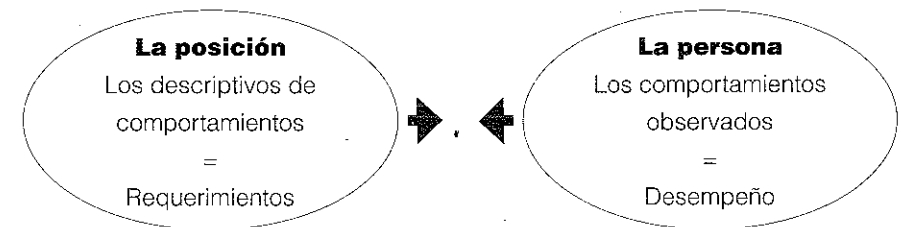
Se centra en las cosas que la gente hace y que son más importantes para el trabajo.

Al hacer foco en el comportamiento (lo que hizo):

- La evaluación es específica y determinada en lugar de vaga y general.
- Promueve la objetividad y un criterio pasible de ser compartido.
- Busca eliminar interpretaciones subjetivas de los evaluadores.

Para evaluar por competencias se necesita tener seleccionadas y definidas:

- La competencia.
- Las dimensiones, si las puede requerir.
- Los descriptivos de comportamiento.
- El grado de posesión de la misma para la posición que se está evaluando.

*Ejemplo con dimensiones*

Comunicación: Saber escuchar y expresarse en forma clara, concisa y eficaz, facilitando el intercambio de información.

Dimensión	Descriptivo del comportamiento
Transmisión de información	1. Transmite la información cuando se le requiere
	2. Transmite con regularidad la información pertinente de forma oral y escrita
	3. Busca y transmite información relevante para la gestión de su equipo, y facilita la información del entorno.
	4. Se preocupa por crear sistemas que favorezcan la transmisión de información de su entorno.

Influencia	1. Se preocupa de que sus aportaciones sean escuchadas en su equipo. 2. Logra que sus aportes sean incorporados dentro y fuera de su equipo. 3. Convince con sus ideas y aportes dentro y fuera de su ámbito de trabajo. 4. Tiene capacidad de influencia y negociación interna y externa a la Compañía, incluso en niveles superiores.
Habilidades comunicativas	1. Transmite ideas de manera concisa en entornos conocidos. 2. Se comunica con eficacia en entornos habituales. 3. Escoge y utiliza efectivamente los medios de comunicación adecuados según el ámbito. 4. Comunica y realiza presentaciones en cualquier ámbito, incluso en ámbitos internacionales.

Las competencias están compuestas por tres elementos básicos:

- Actitudes: son las que agregan valor.
- Habilidades.
- Conocimientos.

Total de elementos que conforman una competencia:

- a) *Conocimiento profesional*: corresponde a lo que hay que saber en ese puesto de trabajo.
- b) *Rol social*: de qué manera el contexto me ayuda a poner en marcha diferentes competencias o no. El medio donde se está trabajando influye en el desempeño, por ejemplo, en el clima de trabajo, el jefe que tiene, los compañeros de trabajo.
- c) *Motivación*: intereses personales, en relación a la posición que se está desempeñando o a la que se propone acceder.
- d) *Actitudes*: comportamientos repetitivos que desarrolla en el ejercicio de su desempeño, estilo personal de afrontamiento de los problemas y la forma de resolverlos, situaciones en las que influye el tono emocional. Ej.: Toma de decisiones
- e) *Imagen personal*: Percepción de uno mismo respecto al nivel de posesión de sus capacidades en el ámbito laboral.
- f) *Habilidades técnicas*: específicas del área de inserción.

Se habla de potencial "para una posición determinada" y tiene que ver con ese puesto en esa empresa: no son las mismas competencias si evaluamos el potencial a gerente de ventas de la compañía A o la B

Las competencias de un sujeto están relacionadas con aquellos comportamientos que la persona:

- posee como características duraderas, se tiene que repetir en diversas oportunidades,
- demuestra en más de una situación,
- aplica con mejores resultados.

Si se representa como un árbol:

- Las hojas: son los conocimientos que se poseen, pueden tener más o se pueden "caer".
- Los frutos: son los resultados, es decir, aquello que hago.
- Las ramas: son las habilidades, es decir, cómo lo hago.
- El tronco: son las actitudes, tiene que ver con "cómo soy" y es la parte más difícil de modificar.
- Las raíces: principios y valores; "lo que creo"; son prácticamente imposibles de modificar, guían el comportamiento del sujeto en todos sus actos.

Por el conocimiento que tiene, en relación a las emociones, solo el psicólogo posee las competencias requeridas para evaluar potencial, ya que se trata de hacer predicciones de cambios de conductas.

Cuando poseo las habilidades y conocimientos, el impedimento al crecimiento radica en mis actitudes:

- Involucra el factor emocional.
- Tiene que ver con conductas defensivas o
- con la neurosis del sujeto.

El área emocional nos va a decir: si puedo o no puedo.

Una herramienta actual, en el campo laboral, que apunta a lograr modificaciones en las actitudes es el modelo de *coaching*, que permite trabajar con los obstáculos emocionales.

Tipos de inteligencia

Inteligencia emocional

La *inteligencia emocional* está referida al manejo de los sentimientos; consiste en poder expresarlos adecuadamente y con efectividad, lo que permite que las personas se relacionen sin roces en todas las actividades que realizan en sus vidas.

Es decir, una persona posee inteligencia emocional cuando tiene la capacidad de manejar adaptativamente sus emociones.

Inteligencia emocional = inteligencia adaptativa: hace referencia a cómo, frente a determinadas situaciones de la realidad, una persona puede apropiarse de sus recursos internos y aplicarlos de manera efectiva.

Dado que la inteligencia pertenece al campo de las habilidades y la emoción a las actitudes, este concepto de inteligencia emocional se encuentra en la intersección del dominio de las habilidades y de las actitudes.

Ejemplo:

- Habilidad para resolver situaciones, cómo resuelve situaciones sociales complejas.
- Habilidad para aplicar el sentido común en la toma de decisiones.

Según Weschler (1973), la inteligencia es actuar con propósitos, pensar racionalmente y moverse y verse en forma efectiva con el medio ambiente.

Podríamos decir que la acción de trabajar es equivalente a esa definición. Los impulsos y emociones están comprometidos dentro de la conducta inteligente.

Si tomamos a De Bono (1989), podemos decir que:

- El pensamiento analítico y racional: es el encuadre.
- El pensamiento libre y asociativo: es el pensamiento del inconsciente, es el creativo, pensamiento flexible.

Podemos agregar que ambos fluyen y se hacen presente en función de lo emocional, o sea en relación directa con el estilo emocional que cada uno posea.

Para Gardner (1995), la inteligencia es la capacidad para resolver problemas. Este autor habla de múltiples inteligencias, entre ellas, por ejemplo:

- Inteligencia intrapersonal: es la capacidad para formarse un ejemplo ajustado de uno mismo y poder usar ese modelo para desenvolverse eficazmente en la vida.
- Inteligencia interpersonal: capacidad para entender a las otras personas. Importante en vendedores, políticos, profesionales.

En definitiva, es el manejo adecuado de nuestras emociones lo que nos permite afrontar una situación difícil.

- Emoción: impulso que lleva a actuar. Se puede manifestar a través del enojo o del miedo.

El sujeto posee una mente racional, que interactúa con una mente más "emocional" para construir sus comportamientos vitales. Son como circuitos cerebrales diferentes e interrelacionados. Goleman (1996) dice que el CI aporta el 20% y la IE aporta el 80%.

La motivación positiva está ligada al entusiasmo, la perseverancia y desempeña un papel importante en el rendimiento

Qué es el potencial de desarrollo

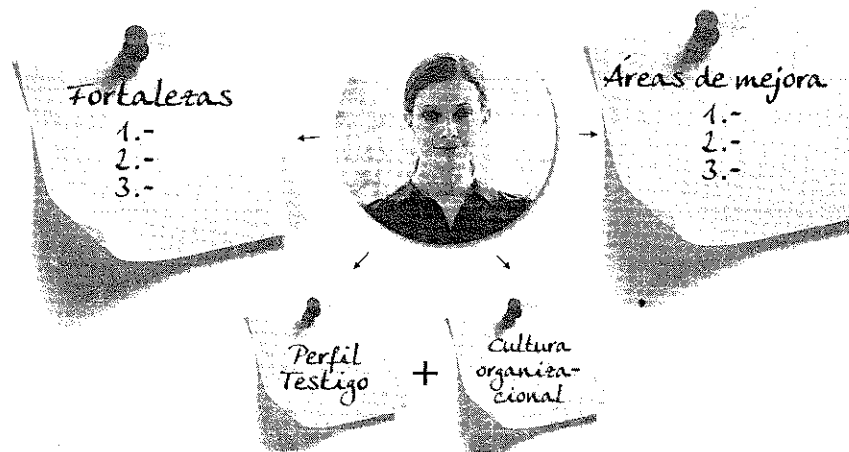
Se trata de las capacidades del individuo predictoras del éxito en un futuro puesto de trabajo. Está relacionado con el poder para producir un efecto, posibilidad de hacer. Es un puente hacia...

Es aquello que puede llegar a suceder, es decir, que no existe aún pero puede existir en el futuro, si se desarrollan los estímulos externos necesarios para convocarlo.



En el estudio de potencial existen tres *dimensiones de análisis*:

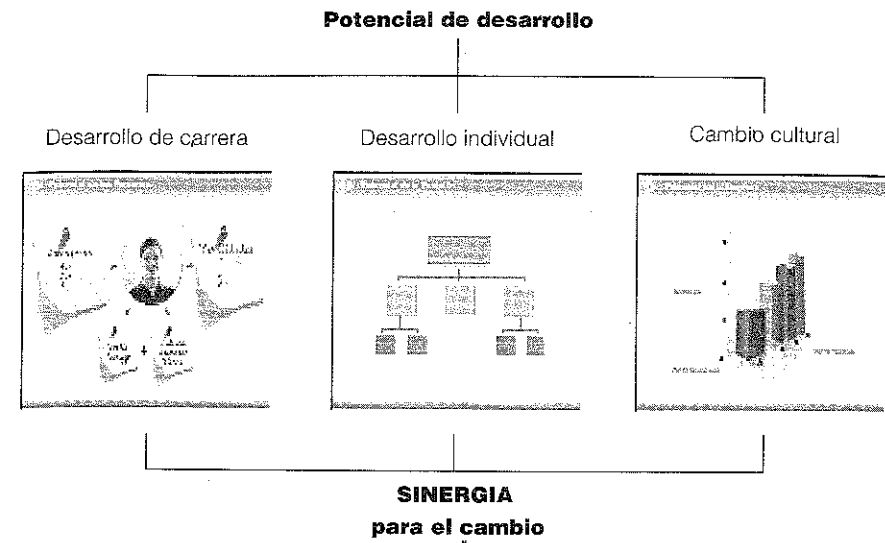
- Los rasgos de la cultura organizacional.
- El perfil de la posición de desarrollo.
- Las competencias de los individuos que participan.



Conocer la posición: es importante para medir el potencial.

El organigrama nos permite ver si la empresa posee escalones para desarrollarse y potencial para crecer.

El potencial de desarrollo articula:



El desarrollo individual + El desarrollo de carrera = Genera un cambio cultural

Desarrollo organizacional

Para poder desarrollarse tiene que haber un compromiso:

a. Desde la Organización

o Plan de carrera:

Permite el crecimiento o desarrollo laboral de las personas que tienen potencial de desarrollo.

o Plan de capacitación:

- **Mentoring:** Consejero o guía, alguien de la empresa con capacidad docente pero que no sea superior del postulante. Tiene que ver con mejorar en el desempeño de la tarea.

No todos los supervisores son mentores pero sí todos los mentores tienen que ser supervisores.

- *Coaching*: Tiene que ver con destrabar las situaciones que en el trabajo le impiden crecer al sujeto. Se trata de un análisis centrado en el trabajo: ¿qué le pasa, cuáles son las dificultades que inciden en su comportamiento? Apoya, acompaña y estimula a la persona a utilizar sus propias soluciones, las más eficaces para esa persona específica. Tiene que ver con las emociones. El *coaching* es un sistema pedagógico de aprendizaje y desarrollo del sujeto.

b. Desde el sujeto: el autodesarrollo.

Plan de capacitación:

- Basado en las competencias que hay que desarrollar y en función de la estrategia de la organización.
- El trabajo en equipo es un recurso del aprendizaje organizacional.

Autodesarrollo:

Se basa en la proactividad frente al propio desarrollo; ¿adónde quiero llegar?

- Qué cosas le importan verdaderamente.
- Cuáles son sus valores más profundos.
- Qué es lo que hace que su vida valga la pena.
- Hacia dónde desea ir.
- Cuál es el proceso.
- Qué le apasiona.
- Qué futuro quiere para sí.
 - Qué necesita.
 - Quién lo puede ayudar.
 - Adónde debe acudir para lograr hacer sinergia.
 - Qué necesita de la empresa.

El concepto de autodesarrollo es un elemento muy importante en la toma de decisión del sujeto, en relación a la elección de su futuro laboral.

El concepto eje en la indagación del potencial, desde una perspectiva intra individual, está fundado en la detección de los mecanismos de defensa del yo, en el supuesto de que son estos los que habilitan a un sujeto a actuar de una u otra manera.

Todos los participantes pueden tener el mismo nivel de inteligencia y de otras habilidades necesarias para el desempeño óptimo en su función, sin embargo, lo que hace la diferencia entre ellos, son sus actitudes, que son el fundamento de la inteligencia emocional.

Ellas están íntimamente relacionadas, no solo con los valores personales, sino también con la efectividad de esos mecanismos de defensa, que le permiten obrar de manera pertinente y adaptativa desde una perspectiva emocional.

Cuanto más flexible sea la administración de esas defensas, el sujeto tendrá mayores posibilidades adaptativas y más posibilidades de desarrollo laboral y personal.

Desde esta perspectiva es que consideramos que este tema es de pertinencia de la Psicología, ya que es la ciencia que se ocupa del estudio de la conducta humana no solo desde su descripción fenomenológica, sino además desde la perspectiva del estudio y análisis de su causa que son las emociones.

Referencias bibliográficas

- De Bono, E.: *El Pensamiento Lateral*, Buenos Aires, Paidós, 1989.
 Gardner, H.: *Inteligencias Múltiples. La teoría en la práctica*, Buenos Aires, Paidós, 1995.
 Goleman, D.: *La inteligencia emocional*, Barcelona, Kairós, 1996.
 Weschler, D.: *La medida de la Inteligencia del adulto*, Buenos Aires, Huascar, 1973.

ACERCA DE LA CREATIVIDAD: PENSAMIENTO LATERAL Y COMPLEJO

(GRACIELA GELAF)

Las personas tienen la necesidad de vivir en forma creativa, de transitar por el mundo de un modo significativo y trascendente. Uno de los sitios donde se articula esta necesidad es el lugar de trabajo. Es decir, resaltamos el carácter eminentemente social que posee el trabajo, que es a la vez transformador de la realidad en la que vivimos.

En términos organizacionales, existe una dinámica que requiere de permanentes ajustes. En la actualidad, donde las organizaciones son sometidas a grandes adaptaciones en breves lapsos de tiempo, el hecho de formar una persona, explicarle lo que se espera de su puesto, trazar unos objetivos, delinear un área de responsabilidad, puede generar resultados en el corto plazo; pero en el mediano y el largo plazo, algo faltaría. ¿Por qué sucede esto? Esto es debido a que las personas, una vez que aprenden sus necesidades de trabajo y las cumplen en el tiempo transcurrido, estas aptitudes se han puesto anticuadas, debiendo el sujeto reestrenarse. Es de esta manera que las organizaciones requieren todo el tiempo un reaprendizaje y, por tanto, también sus trabajadores.

Las organizaciones enfrentan grandes desafíos en este sentido: por un lado, hay una pericia específica mínima que se espera de una persona; luego tenemos el problema del plan de carrera y las capacitaciones inherentes al más alto rendimiento del equipo de trabajo específico. Aun en grandes corporaciones, la capacitación de personas y el ascenso profesional implican también una lógica de plan de carrera, donde unos conocimientos son

específicos de la labor y otros, que son de fondo y que merecen entrar, de hecho lo hacen. Estos profesionales obtienen un conjunto de capacidades, en general muros afuera y desde lo cual se obtiene consistencia en los saberes que luego se despliegan dentro de una organización.

Todo genera conocimientos y nuevos aprendizajes, pero no completa la formación de un sujeto, porque hay unos saberes que quedan en el plano personal y que tiene que ver con lo experiencial, lo que le sucede al sujeto en el arduo camino de aprender el oficio de trabajar en una organización—inmersa en un lugar, en un contexto, con un tiempo que circula cada vez de manera más veloz, en un entorno determinado.

Los avances de la ciencia y la tecnología profundizan los vínculos entre los países y su contexto externo. Así, el desarrollo en un mundo global plantea dilemas cada vez más complejos. El marco de referencia será la organización como un sistema vivo y abierto.

Pensamiento complejo

La realidad muestra que el mundo no se comporta como supone la sabiduría convencional. Eso implica que el descubrimiento, el conocimiento y la acción no son algo que pueda programarse ni tienen características simples.

El mundo propio de la física clásica (Filippi, 2009), en que todo es ordenado, determinado, circular, y en el que el desorden sólo puede ser una ilusión o una apariencia, se ha derrumbado. Sin embargo, nuestro universo no puede pensarse por fuera de la dialéctica entre orden y desorden; dos nociones heterogéneas, pero ambas con carácter productivo en la configuración de nuestro mundo: es a través del desorden y de encuentros aleatorios que todo ha nacido.

Por este motivo, ha de trabajarse con el desorden y la incertidumbre, propios de la física cuántica (Filippi, 2009), reemplazando la idea de un objeto de estudio uniforme por la de un objeto complejo: el sistema.

La principal característica de un sistema es su organización, dado que es la que liga y coordina a los diferentes elementos que lo constituyen, haciendo de estos un todo ensamblado y articulado.

Ahora bien, la palabra “organización” nos enfrenta a una complejidad conceptual, puesto que no es lo mismo una máquina viva que una artificial.

La máquina artificial no tolera el desorden, se detiene al momento en que aparece un elemento de desorden. La máquina viva, en cambio, puede tolerarlo y en cantidades considerables.

Cada ser, aun el más vulgar o anónimo, lleva consigo un verdadero cosmos, un mundo fabuloso y desconocido. Además, el hombre no es sólo biológico-cultural, sino que es especie-individuo, por lo que su naturaleza es multidimensional. Como señala Castoriadis, es *homo sapiens* y *homo demens*: “El hombre es ese animal loco cuya locura ha inventado la razón” (citado en Morin, 2001). El hecho es que no se puede establecer una frontera entre lo que es sensato y lo que es loco.

El pensamiento complejo (1994b) es, por lo tanto, aquel que puede unir conceptos que, de otro modo, serían rechazados entre sí, enmarcados en compartimentos cerrados y sin conexión alguna.

Morin (1994b) diferencia “programa” y “estrategia”. Para el primero, se trata de una secuencia de acciones que se definen anticipadamente, a priori. Estas funcionan muy bien sin variaciones, es decir, cuando las condiciones circundantes permanecen estables y no se modifican. Para la segunda, en cambio, lo que se configura es un escenario de acciones que pueden variar de acuerdo con los acontecimientos y el azar. La estrategia, por lo tanto, es el arte de actuar en la incertidumbre.

Ambas nociones son relevantes a la hora de diferenciar el pensamiento simple del complejo: el primero establece programas, mientras que el pensamiento complejo opera por medio de estrategias con las que abordar lo imprevisible, lo aleatorio, lo cualitativo (Serieyx, 1994). Así, aspira a un conocimiento de tipo multidimensional y globalizante—es decir, no reduccionista ni abreviado—. Aunque antinómicos, programa y estrategia son complementarios, puesto que disponer del primero aumenta las posibilidades de elección en la segunda:

“La estrategia emerge cuando se da la posibilidad de encontrar respuestas/ soluciones a fenómenos/situaciones nuevos, pero para ello precisa de los automatismos celulares y de innumerables secuencias programadas, hasta el punto que la posibilidad de elección crece cuanto mayor sea la cantidad de secuencias automáticas que se posean” (Soto Corale, 1999, pp.149-150).

Tres principios son requeridos para la captura de la complejidad:

1. *Dialogístico*: asocia dos términos antagónicos y complementarios. Aquí, orden y desorden se oponen, pero ninguno excluye al otro por completo.
2. *Recurso*: la idea recursiva demuestra el retorno del choque entre causa y efecto. Así como la sociedad es un todo organizado y organizador, la empresa produce y se autoproduce, autorregulándose en este proceso.
3. *Hologramático*: Se inscribe en la paradoja de Pascal, por la que el todo no puede concebirse sin conocer las partes, y recíprocamente. Es decir, el todo es a la vez más y menos que la suma de las partes que lo componen. A partir de este principio, quienes trabajan en la empresa se autoorganizan con mayor eficiencia cuando comprenden mejor el todo –los fines, los valores, las reglas–. El proyecto desempeña aquí un rol principal: contiene, une, impulsa.

A estos tres principios se agregan el de incertidumbre y la indecisión de las situaciones complejas.

Morin (1994b) expresa también que un sistema político es un “ingeniero societal”:

- Da sentido.
- Explica.
- Favorece la autorregulación, la autoorganización de sus miembros.
- Regula la solución de los conflictos que no son reglados por ellos mismos entre las partes interesadas.
- Administra en el tiempo las contradicciones mayores.

La empresa compleja tiene márgenes de libertad para adaptarse y autoorganizarse. En este marco, la organización requiere hombres y mujeres libres, autónomos y responsables.

La noción de autoorganización está ligada a la de red, por la cual los sujetos pueden trabajar juntos, contribuyendo a la interdependencia de las unidades y subunidades del sistema organizacional.

A través de la autoorganización, se construye y sostiene una trama horizontal de intercomunicaciones en la que todos los actores pueden participar sin que pierdan su condición de autonomía; y esto se extiende también a las

relaciones con los proveedores y clientes, externos al sistema organizacional, pero inherentes a la consecución de sus metas.

La autoorganización significa autonomía, pero un sistema autorregulador es un sistema que debe trabajar para construir y reconstruir su autonomía y que por lo tanto dilapida energía. Es necesario que ese sistema extraiga energía del exterior. Para ser autónomo hay que depender del mundo externo, y esta dependencia no es solo energética sino también informática, pues el ser vivo extrae información para su comportamiento. En la autonomía hay una profunda dependencia energética, informativa y organizativa con respecto al mundo exterior.

Los procesos de conexión autoorganizados, entonces, suponen la toma de decisiones tendiente al equilibrio organizacional y a su crecimiento en un entorno incierto y aleatorio.

Una manera distinta de pensar: el pensamiento lateral

Una característica fundamental de un sistema de memoria de organización automática de la información lo constituye el límite de su capacidad receptora.

Esta limitación de la capacidad receptora es importante porque significa que el área activada se limita a un solo punto, determinado por la propensión receptora de la superficie.

La función del pensamiento lateral (De Bono, 1989) es superar todas las limitaciones inherentes del pensamiento lógico, mediante la restructuración de los modelos y la evitación de la influencia de los arquetipos, ordenando la información en nuevas ideas. El pensamiento lateral usa las propiedades del sistema –por ejemplo, el uso de palabras elegidas al azar puede ser efectivo sólo en el contexto de un sistema de optimización.

El pensamiento lateral es a la vez una actitud mental y un método para usar información. Es una actitud que no acepta la rigidez de las normas. Prescinde de toda forma de enjuiciamiento y valoración.

La necesidad de recurrir al uso del pensamiento lateral para la solución de problemas y la creación de nuevas ideas deriva de las limitaciones de la mente como sistema de memoria optimizante. El pensamiento lateral descompone

los modelos establecidos para liberar la información que contiene —en este sentido, funciona a la manera de la asociación libre.

A continuación se establecen algunas diferencias entre el pensamiento lateral y su contraparte, el pensamiento vertical (De Bono, 1989):

- El pensador vertical afirma "Sé lo que estoy buscando". El pensador lateral considera: "Busco, pero no sabré lo que estoy buscando hasta que lo encuentre".
- El pensamiento vertical es analítico. El pensamiento lateral es provocativo.
- El pensamiento vertical se basa en la secuencia de las ideas, mientras que el lateral puede efectuar saltos.
- Con el pensamiento vertical se avanza sólo de modo gradual, cada paso depende del anterior, al cual está firmemente asociado. En el pensamiento lateral, en cambio, los pasos no tienen que seguir un orden determinado. Puede saltarse a una nueva idea y rellenar el lapso después. El vertical va de A a B a C y a D. En el pensamiento lateral se puede llegar a D pasando por G y luego moverse retrospectivamente hasta A.
- En pensamiento vertical, cada paso ha de ser correcto; en el lateral, en cambio, no es preciso que lo sea.
- En el pensamiento vertical se usa la negación para bloquear bifurcaciones, desviaciones laterales; en el lateral no se rechaza ningún camino.
- El pensamiento vertical excluye lo que no está relacionado con el tema; en el lateral se explora incluso lo que parece ajeno al tema.
- El pensamiento vertical es selectivo por naturaleza. En el lateral se asocian factores externos a fin de provocar una disgregación de los modelos de sus partes componentes.
- En el pensamiento vertical las categorías, clasificaciones y etiquetas son fijas, mientras en el lateral no lo son. En el pensamiento lateral se cambian las etiquetas a medida que el contexto cambia como resultado de enfoques diferentes; es decir, las clasificaciones y categorías no son casillas marcadas.
- El pensamiento vertical se basa en la rigidez de las definiciones. El lateral utiliza la fluidez de los significados, de manera análoga a como el ingenio emplea un repentino cambio de significado para producir su efecto.
- El pensamiento vertical es un proceso finito, en tanto que el lateral es un proceso probabilístico.

- Con el pensamiento vertical se confía en llegar a una solución. Con el lateral no se garantiza necesariamente una solución; simplemente se aumentan las probabilidades de una solución óptima mediante la reestructuración de los modelos. En otras palabras, el pensamiento vertical ofrece al menos una solución mínima. El lateral acrecienta sólo la posibilidad de llegar a una mejor solución, incrementándose con la adquisición de una mayor práctica de uso; no obstante, el resultado permanece supeditado a la ley de las probabilidades.

A continuación se resumen las características principales de cada tipo de pensamiento:

Pensamiento vertical	Pensamiento lateral
Selectivo	Creador
Se mueve sólo si hay una dirección previa	Se mueve para crear una dirección
Analítico	Provocativo
Secuencial	Por saltos
Cada paso debe ser correcto	No es necesario que cada paso sea correcto
Rechaza las bifurcaciones y desviaciones	No rechaza ningún camino
Excluye lo que no parece estar en relación con el tema	Explora incluso aquello que parece ajeno al tema
Categorías, clasificaciones y etiquetas fijas	Carácter provisional: cambian a medida que cambia el contexto
Sigue los caminos más evidentes	Sigue los caminos menos evidentes
Proceso finito: se confía en llegar a una solución	Proceso probabilístico: no se garantiza una solución

La creatividad

Si sabemos que nuestros inevitables retrocesos y frustraciones son fases del ciclo natural de los procesos creativos, si sabemos que nuestros obstáculos pueden convertirse en nuestros adornos, podremos perseverar y obtener frutos de nuestros deseos.

Nachmanovitch (2012, 25).

Como he señalado en otra comunicación (Gelaf, 2003), nos encontramos en la “era de la creatividad”, marcada por el auge de la tecnología, del conocimiento, y la necesidad de reinventarse para crecer. Cada vez más, lo que las organizaciones le demandan a sus integrantes es la realización de tareas creativas, de diseño, de innovación.

Definir la creatividad es menos sencillo de lo que podría parecer, ya que excede la concepción tradicional en la que se la pone en equivalencia con el pensamiento lateral o las actividades de *brainstorming* –lluvia de ideas–. Antes bien, es un proceso que comienza con una idea y continúa con el desarrollo de esta, tendiendo a la “creación de valor”. Por eso, sucede al nivel de las personas, de los grupos y de las organizaciones; y proviene de, a la vez que conduce a, la generación de ideas dentro de un marco institucional.

La noción de creatividad contiene en sí misma la idea de creación: donde la primera expresa una capacidad, una potencia, la segunda da cuenta de su puesta en acto, de su producto (Rodríguez Estrada, 1987). Al decir de Nachmanovitch, “[son] prerequisites de la creación [...] la actitud lúdica, el amor, la concentración, la práctica, la habilidad, el uso del poder de los límites, el riesgo, la entrega, la paciencia, el coraje y la confianza.” (2012, 25). La creatividad es, entonces, un proceso en el que intervienen la persona creativa, el objeto creador, y su interrelación temporal y espacial –sea física o virtual.

El proceso creativo implica la producción de algo nuevo, diferente, impensado hasta ese momento; pero también implica que sea algo valioso. Ambas cuestiones son contexto-dependientes, es decir, se vinculan con los criterios sociales de validación. El medio social influye en la creatividad, promoviéndola, facilitándola y hasta bloqueándola.

Ahora bien, de lo dicho se deriva necesariamente la pregunta acerca de qué es valioso y, consecuentemente, para quién/es lo es. Como señala Rodríguez Estrada (1987), la creación puede graduarse en tres niveles:

- 1) *Intrascendente*: aquella que tiene valor para su creador y su pequeño círculo social –familiares, amigos.
- 2) *Trascendente al medio*: aquella que es valiosa para el ambiente al que el individuo o grupo creativo pertenecen –la obra de un buen pintor, de un buen arquitecto, etc.
- 3) *Trascendente a la humanidad*: aquella que permanece a lo largo de la historia y trasciende el contexto de origen de su creador.

En un contexto altamente turbulento, inestable y en continuo cambio, la organización debe otorgar prioridad al pensamiento estratégico para crear una cultura organizacional válida y así poder enfrentar los desafíos del presente y del futuro. No solo deben aprovecharse las oportunidades, sino que se ha de crearlas. Y la creatividad es una acción continua de búsqueda e innovación en todos los niveles.

En el nivel del individuo y de los grupos, la creatividad supone que las personas se confronten con sus propias percepciones, las evalúen, conserven las que llevan hacia la optimización de sus acciones y, cuando sea necesario, las modifiquen para dar lugar a interpretaciones más generativas (Krynski, 2006) en relación con el contexto y los procesos de cambio. Esto equivale a decir que ningún proceso creativo es estrictamente individual (Rodríguez Estrada, 1987), sino que está entramado en el conjunto de distinciones y actos lingüísticos (Krynski, 2006; Echeverría, 2001) propios del colectivo en que se enmarcan y de sus procesos de validación social.

Además, los procesos creativos requieren del uso del pensamiento lateral, puesto que es este el que permite desafiar activamente las limitaciones y superarlas mediante la restructuración de los modelos. Al decir de De Bono, “El pensamiento lateral se ocupa específicamente de los conceptos y percepciones cambiantes; estos son organizaciones históricamente determinadas (pautas) de experiencia.” (1988, 68). Este tipo de pensamiento es, para el autor, el propio del “sombrero verde”.¹

1. De Bono (1988) desarrolla un método para los procesos de toma de decisiones y discusiones grupales efectivas conocido como “los seis sombreros para pensar”. El método propone que cada sombrero se asocia a un color y representa un tipo de pensamiento respecto de un tema en común. Así, el sombrero blanco se asocia a los hechos; el rojo, a las emociones; el negro, al juicio negativo; el amarillo, al juicio positivo; el azul, a los procesos de control y el verde, a las alternativas y la creatividad –es decir, al pensamiento lateral.

En el nivel de las organizaciones, la creatividad está íntimamente relacionada con la estrategia. Por un lado, la creatividad es necesaria para establecer una estrategia. Pero, al mismo tiempo, si consideramos a la estrategia como aquello que habilita el acceso a nuevos recursos –más que como una oportunidad conocida–, entonces necesitamos la creatividad. Por otra parte, la creatividad en una organización tiene que moldearse de acuerdo con cierto sentido de la estrategia como para tener una dirección.

Para desarrollar una estrategia hay que entender qué pasa con nuestro contexto. Y en este proceso es indispensable el uso del pensamiento complejo, puesto que el cambio, las modificaciones en el entorno en el que la organización se desarrolla ya no dan cuenta de un programa externo sino que son intrínsecos a la misma. En otras palabras, el cambio ha devenido expresión integral del funcionamiento de una organización, por lo que la definición de hacia dónde se desea ir organizacionalmente y cómo conseguirlo requieren cada vez más de estrategias complejas y maleables.

Así, el “retorno” de la estrategia es ahora fundamental para el pensamiento del Management (Gelaf, 2003), dado que, “Todo conflicto presupone límites; y la lucha contra los límites es la fuente genuina de los productos creativos” (May, 1976, 18).

Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad

Como se ha desarrollado en esta comunicación, las organizaciones contemporáneas requieren cada vez más de una nueva cultura capaz de poner en valor y en acto el conjunto de características que distinguen al paradigma de la física cuántica de su predecesor, el de la física clásica (Filippi, 2009).

El pensamiento complejo deviene el medio a través del cual abordar lo imprevisible y lo aleatorio de la realidad contemporánea y su multidimensionalidad, tomando por guía los principios dialogístico, recursivo y hologramático. Por eso, la estrategia es clave para la generación de sinergia en la interdependencia de las subunidades que conforman el sistema organizacional y su interconexión con el medio.

Si antaño la racionalidad con un horizonte predefinido y el apego a los procedimientos prepaupados constituían el ideal del funcionamiento

organizacional –burocrático–, se trata ahora de la apertura a la innovación y la incertidumbre.

Al decir de Serieyx, “Las mejores innovaciones son desobediencias que han tenido éxito” (1994, 276). En este sentido, no se trata de “desobedecer por desobedecer”, sino que se necesitan trabajadores capaces de ir más allá de los límites preestablecidos de modo tal de contribuir a la autoorganización del sistema organizacional a través del aporte de su creatividad.

Lejos de escindir la subjetividad del trabajador, lo que se busca es que esta forme parte de la organización como el elemento constitutivo de la misma que es. Por eso, se resaltan ahora sus capacidades emocionales, cognitivas y comportamentales como rasgos que contribuyen a la autonomía organizacional en su dependencia con el entorno.

El “nuevo” sujeto laboral (Filippi, 2010) es, entonces, aquel capaz de responder –y hasta anticiparse– a lo que este nuevo paradigma organizacional convoca de él: su iniciativa, su autonomía, su papel activo en la toma de decisiones.

Lo que se pone en juego aquí es su capacidad adaptativa y sus múltiples inteligencias (Gardner, 1995) para potenciar el uso de su pensamiento lateral sin dejar de equilibrarlo con su pensamiento vertical. De este modo, la creatividad no debería caer en un circuito por el cual se busque innovar por innovar, o cambiar por cambiar, sino que tendría que procurar conservar aquellas acciones e ideas que han probado ser óptimas y, al mismo tiempo, complementarlas con acciones e ideas novedosas que las trasciendan y superen por su generatividad.

Son estos valores culturales y son estas capacidades subjetivas las que permiten concebir a la organización y sus miembros como un sistema abierto en el que sus conocimientos y su potencial de nuevos aprendizajes dejen de reducirse a la condición de “recursos” y puedan así ser entendidos como actos estratégicos (Gelaf, 2010) para el crecimiento armónico de ambos.

Referencias bibliográficas

- De Board, R.: *El psicoanálisis de las organizaciones*, Buenos Aires, Paidós, 1980.
De Bono, E.: *Seis sombreros para pensar*, Barcelona, Granica, 1988.

- *El Pensamiento Lateral*, Buenos Aires, Paidós, 1989.
- “Cuando la clave es la creatividad”, en *Revista Gestión*, 6(4), 2001.
- Echeverría, R.: *Ontología del lenguaje*, Buenos Aires, Granica, 2001.
- Filippi, G.: *El aporte de la Psicología del Trabajo a los procesos de mejora organizacional*, Buenos Aires, Eudeba, 1998.
- *La influencia de la física cuántica en el mundo del trabajo*, Buenos Aires, Ficha de Cátedra de Psicología del Trabajo I, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, 2009.
- “Trabajo y subjetividad: ¿el nuevo sujeto laboral?”, en G. Filippi y E. Zubieta (eds.), *Psicología y trabajo, una relación posible*, Buenos Aires, Eudeba, 2010, pp. 21-32.
- Gardner, H.: *Inteligencias Múltiples, la teoría en la práctica*, Buenos Aires, Paidós, 1995.
- Gelaf, G.: *Innovación/creatividad: arte y disciplina: La innovación como herramienta para el desarrollo de una estrategia*, Ficha de cátedra de la asignatura Capacitación y Desarrollo en las Organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, 2003.
- Gelaf, G.: “El tratamiento de la gestión del conocimiento”, en G. Filippi y E. Zubieta (eds.), *Psicología y trabajo: una relación posible*, Buenos Aires, Eudeba, 2010, pp. 93-114.
- Johnson, S.: *¿Quién se ha llevado mi queso?*, España, Urano, 2000.
- Krynski, M.: *Ver para crear*, Buenos Aires, Grafos XXI, 2006.
- May, R.: *The courage to create*, Londres, Collins, 1976.
- Morin, E.: *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa, 1994a.
- “La noción de sujeto”, en Fried Schnitman, D., *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*, Barcelona, Paidós, 1994b.
- *Amor, poesía, sabiduría*, Barcelona, Seix Barral, 2001.
- Nachmanovitch, S.: *Free Play: La improvisación en la vida y en el arte*, Buenos Aires, Paidós, 2012.
- Rodríguez Estrada, M.: *Manual de creatividad: los procesos psíquicos y el desarrollo*, México, Trillas, 1987.
- Serleyx, H.: *El Big Bang de las Organizaciones*, Buenos Aires, Granica, 1994.
- Soto González, M.: *Edgar Morin. Complejidad y sujeto humano*, Tesis doctoral, Universidad de Valladolid, Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, 1999.
- Disponible en: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/133208.pdf>

T-4

LA ERGONOMÍA

(MARÍA LAURA NAPOLI)

¿Qué es la ergonomía?

Etimológicamente, la palabra ergonomía se construye a partir de dos raíces: *ergon* (trabajo) y *nomos* (reglas). La ergonomía puede definirse como una ciencia del trabajo o disciplina cuyo objeto es la definición de reglas del trabajo (Daniellou, Duraffourg, Guérin, Kerguelen y Laville, 2009).

La Asociación Internacional de Ergonomía (AIE) formula la siguiente definición:

“La ergonomía es el estudio científico de la relación entre el hombre y medios, métodos y ambiente de trabajo. Su objetivo es elaborar, con la ayuda de diversas disciplinas científicas que la componen, un cuerpo de conocimientos que, con la perspectiva de ser aplicados, debe llevar a una mejor adaptación de los medios tecnológicos de producción y de los entornos de trabajo y de la vida al hombre” (como se cita en Falzon, 2009, 19).

La AIE define como actividades de los ergónomos la planificación, concepción y evaluación, de las tareas, trabajos, productos, organizaciones, entornos y sistemas de trabajo, con el objetivo de adaptarlos a las capacidades y necesidades de los trabajadores. En este sentido, los ergónomos trabajan con factores físicos, cognitivos, sociales, organizativos y ambientales.

La ergonomía estudia también los procesos de regulación (Falzon, 2009)¹ Existen dos tipos de regulación: 1) en bucle largo, cuando las informaciones son tomadas en la salida del proceso, y 2) en bucle corto, que se da de modo anticipado –en las entradas o en el mismo proceso–, a partir de la detección de determinados signos que pueden predecir la evolución del sistema. Asimismo, el concepto de regulación puede utilizarse tanto para referirse al sistema técnico como a la actividad humana.

¿Cómo nace la ergonomía?

Al igual que otras disciplinas recientes, la ergonomía es aún deudora de diversas ciencias, aunque su evolución en la actualidad la está conduciendo a desarrollar una teoría y unos métodos que le son propios.

Leplat y De Montmollin (2009) mencionan algunas disciplinas que pueden considerarse cercanas a la ergonomía: la biología humana, la medicina del trabajo, las ciencias cognitivas, la sociología del trabajo, las ciencias de la gestión y la Psicología del Trabajo. Se describirán los aportes de cada disciplina a la ergonomía, según los autores mencionados.

Biología humana:

El estudio de la biología humana agrupa una serie de disciplinas tales como la antropología, la anatomía y la fisiología (fisiología sensorial, fisiología muscular y neurofisiología).

Toda actividad laboral posee un soporte biológico, que varía según el tipo de trabajo que se debe realizar. Así por ejemplo, mientras que con el advenimiento de la Revolución Industrial el trabajo poseía un fuerte componente

1. Falzon (2009) define la regulación como "...un mecanismo de control que compara las salidas de un proceso frente a un resultado deseado, y regula el proceso en función de la constatación de las diferencias." (25).

muscular, en la actualidad dicho componente se ha ido debilitando, dando lugar a los aspectos cognitivos que pasan a tener un lugar predominante.

A continuación se enumeran una serie de temas ergonómicos que han recibido el aporte de distintos campos de la biología humana.

Ergonomía de las posturas de trabajo: incluye los estudios antropométricos sobre los puestos de trabajo y sus productos.

Ergonomía de la actividad muscular: contribuye a la prevención de los trastornos músculo-esqueléticos, mediante los aportes de la fisiología muscular y la biomecánica.

Ergonomía de los entornos: colabora en el diseño de entornos de trabajo sonoros, visuales, térmicos, de presión, a través de los estudios de la fisiología.

Ergonomía de la rehabilitación: incorpora acciones de reeducación y de rehabilitación, con las contribuciones de la biomecánica, la neurofisiología y la fisiología sensorial, entre otras.

Ergonomía de las ayudas de trabajo: incluye intervenciones desde la robótica, la manipulación a distancia, la representación del espacio de trabajo, etc.

Ergonomía y evaluación del coste de la actividad: apunta a la evaluación del componente energético de la actividad, a partir de mediciones del consumo de oxígeno, de frecuencia cardíaca, de actividad muscular, cerebral, etc.

Medicina del trabajo:

La medicina del trabajo colabora en el diagnóstico, la evaluación, la atención y el tratamiento de los problemas de salud física y mental que surgen en la relación del hombre con su trabajo. El énfasis de dicha disciplina está puesto en las consecuencias negativas del trabajo a largo plazo –como las enfermedades profesionales o los efectos de la edad– así como también en los estudios epidemiológicos. Algunos de los temas estudiados por la medicina del trabajo son: la evaluación de las exigencias energéticas (variables fisiológicas como el consumo de oxígeno, el ritmo cardíaco, etc.), las diferentes formas de exigencias del medio ambiente (luminosas, sonoras, térmicas, de presión, etc.), las exigencias temporales (trabajos con un ritmo impuesto, horarios desfasados, etc.) y los daños ocasionados por los agentes tóxicos.

Ciencias cognitivas:

Las ciencias cognitivas incluyen los siguientes campos de estudio: la psicología cognitiva, la inteligencia artificial, la lingüística cognitiva, las neurociencias y la filosofía de la mente. Los tres primeros campos mencionados son los que mantienen relaciones más estrechas con la ergonomía.

Ergonomía y psicología cognitiva: la psicología cognitiva ha realizado aportes a los estudios sobre el trabajo, a partir de la ergonomía de los programas informáticos y mediante el diseño y la evaluación de interfaces hombre-máquina. En el encuentro entre ambas disciplinas —la ergonomía y la psicología cognitiva— se ha pasado de una concepción de hombre como sistema de procesamiento de información hacia un enfoque constructivista.

Ergonomía e inteligencia artificial: La robótica recibe aportes de la ergonomía en el diseño de sistemas y definición de funciones, para adaptarlas al operador humano.

Ergonomía, lingüística y robótica: el lenguaje y los signos juegan un importante papel en el trabajo, interviniendo tanto en las comunicaciones naturales como en aquellas que se realizan a través de medios modernos de transmisión (como por ejemplo el teléfono y el fax) y aquellas en las que intervienen las tecnologías de información y comunicación —TICS.

Se puede utilizar por ejemplo el material de entrevistas para un análisis ergonómico, para explorar tanto el contenido del lenguaje como su transformación (como sucede por ejemplo con los lenguajes profesionales).

Por otra parte, la semiótica se utiliza para el análisis de los sistemas de signos y de señalización presentes en las situaciones de trabajo.

La lingüística y la semiótica colaboran también en la elaboración de instrucciones, consignas, reglas y reglamentos para la utilización de objetos y sistemas técnicos en el trabajo.

Sociología del Trabajo:

La Sociología del Trabajo puede contribuir al estudio del entorno y del puesto de trabajo. Teniendo en cuenta distintos niveles de análisis —que

irían de lo micro a lo macro—, se pueden estudiar, entre otros factores, las comunicaciones entre los actores de una organización, las relaciones de poder y de mediación, la cultura organizacional; así como la legislación laboral, los índices de empleo, y las escalas de remuneración en cada país o región.

Psicología del Trabajo:

Dentro de la Psicología del Trabajo pueden distinguirse tres enfoques: la Psicología Industrial, la Psicología de las Organizaciones y la Psicología Diferencial de las Poblaciones.

Psicología Industrial: Desarrollada fundamentalmente en los Estados Unidos, y basada en la corriente de la Psicología Diferencial, construyó una tipología de aptitudes, factores y rasgos de personalidad, mediante experiencias de laboratorio. La ergonomía utiliza los aportes de la Psicología Diferencial para el diseño de puestos de trabajo, dispositivos técnicos y normas ergonómicas, teniendo en cuenta las características brindadas por las taxonomías. Este enfoque de la ergonomía es criticado por las corrientes que ponen el foco de análisis en la actividad, argumentando que no se realiza un estudio del trabajo situado.

Psicología de las Organizaciones: Pueden incluirse bajo esta denominación los estudios sobre la actitud, la satisfacción, el sentido atribuido al trabajo, la identidad laboral, el estrés y el afrontamiento. Como instrumentos de recolección de datos se utilizan generalmente encuestas, entrevistas y cuestionarios. Los estudios psicosociales de las organizaciones pueden ser útiles a la ergonomía para investigar las posturas de los diferentes actores de una organización.

Psicología Diferencial de las Poblaciones: estudia las diferencias en el comportamiento, a partir de variables tales como la edad, la clase social, el origen étnico, entre otras. Recibe aportes de la sociología y la antropología.

Teniendo en cuenta los aportes de las diferentes disciplinas mencionadas, puede considerarse que la ergonomía tiene dos objetivos fundamentales: por un lado, diseñar situaciones de trabajo que respeten la salud de los trabajadores, valorando sus competencias; por otro, aumentar la productividad de trabajo en la organización. Si bien ambos objetivos son

complementarios, muchas veces en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones predominan aspectos financieros o técnicos, dejando para una segunda instancia la reflexión sobre el trabajo humano, la especificidad de su funcionamiento y su variabilidad. Este modo de gestión del trabajo trae como consecuencia la atribución de la responsabilidad de los incidentes o accidentes a los propios trabajadores, basándose en el concepto de error humano (Daniellou *et al.*, 2009).

También, las representaciones erróneas que tienen los diseñadores del trabajo sobre la actividad de los trabajadores pueden generar imprevistos tanto en el plano de la salud (accidentes y enfermedades) como en el de la productividad (daño de máquinas y herramientas de trabajo o ciertas fallas en la calidad del producto o servicio).

Las condiciones de trabajo

El trabajo puede ser algunas veces fuente de salud y otras de enfermedad. Las relaciones entre trabajo y salud pueden estudiarse a partir de diferentes dimensiones que configuran lo que se denomina las condiciones de trabajo, tales como el lugar del trabajo, el tiempo del trabajo, la organización del trabajo y el contenido del trabajo (Doppler, 2009).

Hasta el siglo XIX el trabajo era básicamente agrícola y artesanal, se desarrollaba en el mismo lugar en que vivía el trabajador, con herramientas que él mismo confeccionaba con el fin de satisfacer sus necesidades básicas. A partir de la Revolución Industrial, la creación de las fábricas modificó el lugar del trabajo, y el surgimiento de la organización científica del trabajo, al fragmentar las tareas y modificar el contenido del trabajo, les quitó a los trabajadores autonomía, así como la posibilidad de percibir globalmente el proceso de sus actividades.

El tipo de trabajo industrial entró en decadencia a partir de finales de la década del setenta, y las modificaciones en el escenario laboral generaron profundas transformaciones en la "vida activa" –ingreso tardío al mercado laboral en los jóvenes, períodos de desempleo, cese anticipado de la actividad laboral–, así como una disminución de la motivación y del compromiso de los trabajadores.

Según Paugam, la era de la globalización trae consigo fusiones, adquisiciones y reestructuraciones empresariales, que generan sentimientos de inseguridad en los trabajadores de todos los niveles de la organización. Asimismo, el aumento de trabajos precarios –temporales o con contrato de duración determinada– provocan una desestabilización del vínculo social (como se cita en Doppler, 2009).

Actualmente se perciben además transformaciones en las prescripciones, los factores temporales y los requerimientos mentales (Falzon y Sauvagnac, 2009).

Las transformaciones en las prescripciones sugieren ciertas contradicciones: mientras que en algunos casos aumentan las exigencias y el control hacia los operadores, en otros el trabajo se define en términos de objetivos y el operador debe encontrar los medios para lograrlos.

Dentro de los factores temporales que mayor incidencia tienen en las condiciones de trabajo, deben tenerse en cuenta la intensificación, la parcelación y las interrupciones y los horarios irregulares. La intensificación se relaciona con la desaparición de los tiempos muertos, la aceleración de las cadencias y el sentimiento de falta de tiempo. La parcelación y las interrupciones son cada vez más frecuentes en los trabajos, debido al aumento de las tareas que deben realizar los operadores, así como a la presión de urgencia y disponibilidad permanente, generadas fundamentalmente por las tecnologías de la comunicación.

Los requerimientos mentales y psíquicos aumentan con el avance de la informatización y la mecanización, que obligan al operador a construir una representación mental del objeto de su actividad, mediante actividades de anticipación y de simulación, y con una fuerte exigencia memorística.

Los cambios en las condiciones de trabajo presentan también desafíos a la ergonomía en relación a la comunicación (Karsenty y Lacoste, 2009). Algunos de esos desafíos –la mayoría influenciados por las nuevas tecnologías de información y comunicación– son la intensificación de las comunicaciones en el trabajo, la necesidad de coordinación de la información entre los trabajadores, la sobrecarga de información, la dificultad para comunicarse con personas clave, entre otros factores.

La carga de trabajo

Se desarrollará el concepto de carga de trabajo desde la perspectiva de Wisner (1988), que define dicha expresión como "...la obligación, es decir el efecto sobre la persona del cumplimiento de la tarea, que constituye la exigencia". (74)

El autor mencionado distingue tres aspectos en la carga de trabajo: físico, cognitivo y psíquico. Dichos aspectos se encuentran íntimamente relacionados: la sobrecarga en uno de ellos conlleva frecuentemente una carga en otro.

La carga psíquica comprende los "...niveles de conflictos en el seno de la representación consciente o inconsciente de las relaciones entre la persona (ego) y la situación (en este caso: la organización del trabajo)" (Wisner, 1988, 57). La carga psíquica puede ser también producto de la fatiga, la falta de sueño —generada por la distribución de los tiempos de trabajo— y la sobrecarga de trabajo cognitivo, cuando los factores mencionados provocan alteraciones afectivas.

"La actividad cognitiva activa la sabiduría y la inteligencia en su sentido más amplio" (Wisner, 1988, 74). Las tareas de carga cognitiva predominante son aquellas caracterizadas por una estricta organización y por un ritmo rápido de trabajo, como por ejemplo las tareas contables, de atención telefónica, entre otras. Dentro de la categoría de tareas de carga cognitiva predominante, también pueden incluirse situaciones en las cuales existe una desproporción entre las exigencias del trabajo y los recursos (humanos y materiales) disponibles, como por ejemplo sucede muchas veces en los trabajos de enfermería, docentes y comerciales.

Las dificultades en las tareas cognitivas, pueden tener como fuente tanto los obstáculos en la percepción, como el contenido cognitivo de la tarea en sí. Entre las dificultades de percepción pueden encontrarse la deformación o enmascaramiento de mensajes verbales y no verbales, transmitidos oralmente o por medio de dispositivos de transmisión (como por ejemplo, la computadora).

El contenido cognitivo de la tarea en sí posee como principales aspectos la toma de decisión y la memoria, tanto inmediata como de largo plazo. El cansancio y la falta de sueño disminuyen las capacidades de memorización. Asimismo, se ha demostrado que los esfuerzos cognitivos intensos previos al reposo nocturno generan trastornos del sueño.

Los trabajadores que realizan tareas con un fuerte predominio mental presentan frecuentemente dolores de espalda, cuello y problemas visuales. Dichas perturbaciones son consecuencia del alto grado de inmovilidad, la contracción excesiva de los músculos posturales, y la alta concentración de la mirada en los elementos, factores que aumentan a medida que crecen las dificultades en la tarea que se está desarrollando.

Le Guillant estudió las exigencias cognitivas a las que estaban expuestas las operadoras telefónicas y encontró una uniformidad en sus reacciones.

"...un estudio hecho por Le Guillant (1956) nos mostraba la importancia de las exigencias cognitivas en el trabajo de las operadoras telefónicas y la destacable uniformidad de sus reacciones frente a las exigencias del trabajo. La "neurosis de las telefonistas" descrita en este estudio consistía en cefaleas, zumbidos y silbidos, pensamientos obsesivos relativos al trabajo, fragmentos de discursos estereotipados, alteraciones del sueño y del carácter. Estas perturbaciones se observaban no solamente en el trabajo y durante las sucesivas pausas, sino también, durante los días francos y al comienzo de las vacaciones." (Wisner, 1988, 60).

Luego se encontró que, el síndrome neurótico observado en las telefonistas se presentaba también en otros trabajadores cuyas tareas requerían un alto esfuerzo mental y exigencias de rapidez —a pesar de la ambigüedad de las consignas— y que se daban en contextos de estricto control por parte de los supervisores y de relaciones conflictivas con los usuarios. Como ejemplos se pueden citar las trabajadoras de la industria electrónica, textil, así como los operadores de computadoras. La ambigüedad en la tarea misma y el contacto con el público aumentan el nivel de sufrimiento psíquico en el trabajo.

Según Falzon y Sauvagnac (2009), la carga de trabajo puede relacionarse con el estrés, el *burn out* y el acoso en el ámbito laboral. Dichos autores sostienen que el término carga se utiliza ambiguamente para referirse tanto a la exigencia de una tarea como a las consecuencias de la misma.

Se puede establecer una diferencia entre carga y fatiga. Esta última puede definirse como "...un estado producto de un trabajo realizado bajo ciertas condiciones (es decir, una exigencia), objetivable a través de síntomas, y que conduce a una pérdida temporal y reversible de la eficiencia." (Falzon y Sauvagnac, 2009, 168). La reversibilidad como característica esencial

distingue a la fatiga de las alteraciones de la salud o la invalidez, que son irreversibles o definitivas.

Trabajar en condiciones extremas

Wolff y Spérandio (2009) afirman:

Las condiciones extremas pueden ser características de diversas formas de trabajo 'al límite' o más allá de ciertos límites: exposiciones concretas o permanentes, voluntarias o no, a situaciones peligrosas o intolerables (bajo ciertos criterios) en el plano fisiológico, psicológico o social; o actividades que pueden estimarse extremas, por la carga de trabajo que provocan, o por los recursos exigidos a los sujetos, etc. (103).

Algunos ejemplos de trabajo en condiciones extremas pueden encontrarse en militares, deportistas de alto rendimiento, bomberos, policías, mineros, trabajadores de la industria química y nuclear, entre otros. Las condiciones extremas también pueden referirse a los aspectos psicológicos o sociales, tales como los trabajos que implican una sobrecarga cognitiva o acoso laboral.

Más allá de la actividad de que se trate, la interpretación del significado de "condiciones extremas" varía según diferentes criterios tales como el tiempo (duración e intensidad de la exposición), así como en función de las diferencias individuales (expresadas en los aspectos biológicos y psicosociales). Por ejemplo, un ruido de muy alta intensidad como única y breve exposición a condiciones extremas, puede llegar, en algunos casos, a producir un daño irreversible.² También, la duración de la exposición puede ser fatal, como en el caso de los trabajos con sustancias tóxicas.

El trabajo en condiciones de estrés puede generar conductas patológicas de indecisión mental, descompensación emocional o ataque de pánico (Crocq, 1990, en Wolff y Spérandio, 2009).

2. El ruido en el ambiente de trabajo puede generar incomodidad, interferir en la comunicación o dañar el oído.

Dentan (1995) da el ejemplo de un piloto de avión que, estresado, falla en el despegue:

en situación de pánico, las sucesivas etapas necesarias para una buena toma de decisiones entraron en cortocircuito, el piloto olvida sus aprendizajes más recientes y retorna a un aprendizaje anterior y erróneo; los gestos, las manipulaciones, se vuelven numerosas e incoherentes; el piloto no puede volver para atrás y se ve imposibilitado para pensar otras soluciones (como se cita en Wolff y Spérandio, 2009, 111-112).

Trabajar en horarios discordantes

Los horarios discordantes o atípicos en el trabajo incluyen los horarios fijos desfasados (por ejemplo, noches permanentes); el trabajo por turnos —que implica la alternancia entre los diferentes tercios del ciclo de veinticuatro horas—; y el trabajo que, respondiendo a necesidades específicas, se ubica por fuera de los horarios habituales (por ejemplo, la atención a domicilio) (Barthe, Gadbois, Prunier-Poulmaire y Quéinnec, 2009).

Los horarios discordantes son fruto del funcionamiento ininterrumpido de algunos trabajos (por ejemplo, médicos, bomberos, policías, operarios de industrias); el aprovechamiento de equipos costosos o que se tornan rápidamente obsoletos (por ejemplo, en la industria automotriz, en los servicios informáticos); los trabajos con fluctuaciones estacionarias, semanales, diarias y también horarias (por ejemplo, el turismo, la prensa, el comercio, la gastronomía).

Pueden distinguirse tres tipos de temporalidad de la actividad humana: 1) el ritmo biológico circadiano; 2) los impactos sociales de la vida fuera del trabajo; y 3) las dinámicas de los procesos técnicos puestos en juego en el trabajo. (Barthe, Gadbois, Prunier-Poulmaire y Quéinnec, 2009, 118).

El ritmo biológico circadiano:

Los ritmos de la actividad humana poseen bases neurofisiológicas, en las que juega un importante papel la sincronización, a partir de factores que van desde la alternancia entre el día y la noche hasta circunstancias sociales, familiares y profesionales. En los trabajos con horarios atípicos suele darse un conflicto entre los diferentes sincronizadores (ecológicos, familiares y profesionales). El trabajador por turnos, por ejemplo, sufre un desequilibrio constante producto de la gran variabilidad de duración de las jornadas (el intervalo entre las jornadas se modifica de acuerdo al cambio de turno).

Los impactos sociales de la vida fuera del trabajo:

El medio sociofamiliar posee unos ritmos propios que no siempre coinciden con los ritmos laborales. Los trabajadores con horarios desfasados generalmente no están disponibles para muchas actividades sociofamiliares. Entre las principales incompatibilidades del trabajo con dichas actividades se encuentran la inestabilidad de los horarios laborales (horarios diarios irregulares, ciclos semanales atípicos, entre otros) y el fraccionamiento del tiempo libre (cuanto más cortos son los tiempos fuera del trabajo, más difícil es coordinar actividades extralaborales).

Las dinámicas de los procesos técnicos puestos en juego en el trabajo:

Las tareas laborales poseen su propia dinámica interna y están sujetas a la planificación organizacional, cuyo objetivo es lograr la mayor eficiencia. Dicha dinámica no es siempre congruente con los aspectos fisiológicos, psicológicos y sociales del trabajador.

Por ejemplo, una cajera de supermercado tiene generalmente fluctuaciones en su trabajo durante el día, la semana y el mes, que pueden generar riesgos en su salud. Las regulaciones en el trabajo que tengan en cuenta el impacto de dichas fluctuaciones en la salud tenderán a mejorar la calidad de vida del trabajador y a disminuir las disfuncionalidades en el trabajo.

La densidad del trabajo

Wisner (1988) advierte sobre los efectos del trabajo que trascienden la estadía en el taller o la oficina. Desde esta perspectiva, la reducción del horario de trabajo no es útil por sí sola, cuando el cansancio persiste o aumenta, o si el trabajador termina utilizando el tiempo que ha ganado para sí dedicándolo exclusivamente a recuperarse de la carga excesiva de su trabajo. Importa entonces tener más en cuenta la densidad del trabajo que su horario: a mayor densidad del trabajo, mayores serán las consecuencias en el resto de las esferas vitales.

Para ilustrar la densidad del trabajo, se presenta la historia del corredor de maratón (Wisner, 1988):

La historia del corredor de maratón es un modelo del esfuerzo físico llevado a los extremos. Se terminaba la batalla en la cual los ateneos, vencedores, habían salvado su ciudad, cuando ese joven combatiente ya cansado por el combate fue enviado de Maratón a Atenas para dar la buena noticia; cosa que hizo... muriendo de agotamiento algunos instantes después.

Los corredores que realizan de nuevo este largo trayecto durante los Juegos Olímpicos no mueren a la llegada, pero su fatiga se extiende por varios días, su ritmo cardíaco necesita cierto tiempo para normalizarse. (101).

Asimismo puede establecerse una relación entre la intensidad y la duración del trabajo, considerando las agresiones físicas (como por ejemplo los ruidos y las vibraciones) o la acción de los agentes tóxicos (como por ejemplo la intoxicación con óxido de carbono). En el caso de los tóxicos, su acción nociva sobre el trabajador es proporcional a la concentración del producto, a la duración de la exposición y a la intensidad de la actividad; los tres factores se encuentran relacionados, y es necesaria una atención por igual a todos. Por ejemplo, de nada sirve disminuir la duración de exposición a un tóxico cuando se aumenta la intensidad del trabajo.

Teniendo en cuenta lo mencionado hasta aquí, se comprende la importancia de poner en práctica un análisis y comprensión de la actividad de trabajo, estimando aspectos tales como las informaciones que poseen los

trabajadores sobre su medio, el modo de procesar dichas informaciones en base a su formación y experiencia profesional, sus razonamientos para la toma de decisiones, así como los gestos y posturas que les permiten intervenir en el entorno de trabajo (Daniellou *et al.*, 2009).

Para finalizar, se presentan algunas viñetas a modo ilustrativo, sobre los conceptos desarrollados en este capítulo. Las mismas fueron extraídas del libro de Daniellou *et al.* (2009) "Comprender el trabajo para transformarlo. La práctica de la ergonomía".

Viñeta 1:

Un vetusto taller de embutición cuenta con una plantilla fundamentalmente femenina y ninguna participación de los trabajadores en las decisiones. Tiene un parque de prensas pequeñas, ritmos de trabajo rápidos y un nivel de ruido que está muy por encima de lo que la reglamentación permite. Como consecuencia de la presión del comité de salud y trabajo, la dirección de la empresa procede a realizar ciertos acondicionamientos para reducir los perjuicios. Durante el fin de semana, y sin dar aviso a la operadora titular del puesto, los directivos hacen colocar una protección sobre su máquina. El lunes por la mañana, la operadora comienza con su trabajo y en el primer golpe de prensa se corta un dedo...

El problema se trató como si el ruido pudiera reducirse a sus características físicas, a una cuestión puramente técnica que se puede resolver con independencia de la naturaleza del trabajo a realizar, de las formas de recoger la información necesaria y de la opinión de los interesados.

La solución técnica elegida modificó de manera brutal los índices perceptivos utilizados para realizar el trabajo. En consecuencia, la operadora no tuvo el tiempo ni los medios para elaborar nuevos modos operativos que le permitieran trabajar en condiciones de seguridad. (Daniellou *et al.*, 2009, 23).

Viñeta 2:

Observemos, por ejemplo, el caso de un guía de alta montaña que ha llevado a dos clientes mayores que él, urbanos y poco entrenados, a hacer un trayecto de poca dificultad y que él conoce bien. Al volver, se siente cansado y lo expresa. Las personas que ha guiado también

lo están pero se sienten felices, de modo que la fatiga les parece insignificante, no le prestan atención; saben que podrán descansar al día siguiente, mientras que el guía posiblemente deberá repetir el mismo recorrido.

Desde el punto de vista del gasto energético, del requerimiento cardiovascular, etc., las exigencias del trayecto han sido sin duda mucho más severas para los turistas, dado que no tienen el nivel de entrenamiento del guía.

Pero el guía ha estado a cargo de sus clientes y ha tenido la preocupación constante de velar por su seguridad, para lo cual se le ha pagado. Si a pesar de sus cuidados, los turistas no quedaban satisfechos, podían quejarse en la oficina de guías. Para un cincuentón como él, esto no sería nada bueno. Ya ha habido gente que ha dudado de contratar sus servicios a causa de su edad. Y, además, está lo que dirán sus compañeros... Si bien es cierto que ellos saben por experiencia propia que hay que coger con pinzas lo que dicen los clientes, igualmente esto podría traerle consecuencias en lo que respecta a sus ingresos y a la reputación que ha conseguido en la estación.

Por otra parte, el guía conoce tanto ese trayecto que ya no obtiene ningún placer cuando lo recorre. Con una única excepción: cuando lleva consigo a su pequeño hijo. En esa circunstancia, el recorrido se transforma en una experiencia maravillosa y él no se cansa tanto como esta tarde. (Daniellou *et al.*, 2009, 41-42).

Viñeta 3:

Una empresa agroalimentaria invierte en la compra de una cadena de deshuesado vertical de grandes bovinos. Objetivo declarado: aumentar la productividad y, en segundo lugar, mejorar las condiciones de trabajo, puesto que ya no sería necesario dar la vuelta a los cuartos de carne sobre las mesas de deshuesado como se hacía anteriormente. Algunos meses después de la puesta en marcha de la cadena, el médico del trabajo se inquieta ante el incremento de los problemas lumbares en distintos puestos de la cadena. Aunque las dificultades relacionadas con la manipulación de los cuartos de carne disminuyeron notablemente, aparecieron en cambio nuevas exigencias. Si se toman en cuenta las formas de recoger la información visual indispensable para realizar un deshuesado de calidad y

el diseño de los puestos de trabajo, se comprende que las posturas adoptadas por los operadores son ahora más penosas debido a que tienen que deshuesar animales de tamaños muy diversos en cadenas que habían sido concebidas para animales de contextura similar. (Daniellou *et al.*, 2009, 23-24).

Referencias bibliográficas

- Barthe, B.; Gadbois, C.; Prunier-Poulmaire, S. y Quéinnec, Y. : "Trabajar en horarios atípicos", en P. Falzon (dir.), *Manual de ergonomía*, Madrid, Modus Laborandi, 2009.
- Daniellou, F.; Duraffourg, J.; Guérin, F.; Kerguelen, A. y Laville, A.: *Comprender el trabajo para transformarlo. La práctica de la ergonomía*, Madrid, Modus Laborandi, 2009.
- Doppler, F.: "Trabajo y salud", en P. Falzon (dir.), *Manual de ergonomía*, Madrid, Modus Laborandi, 2009.
- Falzon, P.: "Naturaleza, objetivos y conocimientos de la ergonomía", en P. Falzon (dir.), *Manual de ergonomía*, Madrid Modus Laborandi, 2009.
- Falzon, P. y Sauvagnac, C.: "Carga de trabajo y estrés", en P. Falzon (dir.), *Manual de ergonomía*, Madrid, Modus Laborandi, 2009.
- Leplat, J. y De Montmollin, M.: "Las proximidades disciplinarias de la ergonomía", en P. Falzon (dir.), *Manual de ergonomía*, Madrid, Modus Laborandi, 2009.
- Wisner, A.: *Ergonomía y condiciones de Trabajo*, Buenos Aires, Humanitas, 1988.
- Wolff, M. y Spérandio, J. C. "El trabajo en condiciones extremas", en P. Falzon (dir.), *Manual de ergonomía*, Madrid, Modus Laborandi, 2009.

T.4

LA PSICODINÁMICA DEL TRABAJO

(MARÍA LAURA NAPOLI Y SILVIA KOFFSMON)

Las habilidades profesionales se forjan en el esfuerzo por superar los obstáculos que opone el mundo a la maestría técnica. No son preexistentes al trabajo, sino una de sus "propiedades emergentes". (Dejours, 2012, 21).

La psicopatología del trabajo como antecedente

La psicopatología del trabajo es una disciplina nacida entre los años 1950-1960 e influida por los modelos de la patología profesional, la medicina del trabajo y la toxicología industrial. La psicopatología del trabajo postula que el sufrimiento en el trabajo es consecuencia de las restricciones de la organización del trabajo. Desde esta perspectiva, el sufrimiento es un efecto inevitable que surge de la confrontación entre los factores patógenos derivados de la organización del trabajo y las defensas que construyen los trabajadores contra dichos factores.

Las organizaciones patógenas o disfuncionales generan ansiedad, cuyo origen varía dependiendo del tipo de actividad laboral que se realice. Así por ejemplo, los trabajadores de la construcción, de la industria petroquímica,

de las centrales nucleares –entre otras– están expuestos a riesgos o peligros a su integridad corporal. Los empleados de oficinas, empresas de servicios, grandes administraciones –por mencionar algunos– se encuentran generalmente sometidos a una cadencia y son remunerados muchas veces por su rendimiento. Quienes trabajan en el sector terciario deben soportar a menudo la discriminación y la precariedad de los vínculos interpersonales. Todos los factores mencionados generan ansiedad en los trabajadores (Dejours, 1992).

De todas las actividades referidas, la de los trabajadores de la construcción fue una de las más investigadas. Se hallaron ciertas defensas colectivas que construyen estos trabajadores contra el peligro físico que implica realizar su trabajo y que consisten en la negación de dicho peligro, a partir de la resistencia al acatamiento de medidas de seguridad. De ese modo, los trabajadores de la construcción –al igual que muchos otros– construyen unas defensas cuya eficacia simbólica depende del carácter colectivo de las mismas, sostenido por unas ideologías defensivas del oficio que, mediante el estereotipo masculino reforzado por la valentía, los concursos de habilidad, los sacrificios, los mártires y los bautismos, pretende crear una situación y agravarla para así conquistarla –al menos en el plano imaginario.

Si el trabajador no contara con los mecanismos defensivos e ideológicos descriptos, la ansiedad podría surgir en cualquier momento, y el trabajador tomaría tantas precauciones que le resultaría imposible realizar sus tareas o sería ineficaz respecto a las mismas. Por esa razón dichos mecanismos, al contrarrestar la ansiedad, son funcionales a la productividad y ocasionan una explotación del sufrimiento de los trabajadores. (Dejours, 1992).

Trabajo y funcionamiento psíquico

La psicología laboral en su rol preventivo de la salud mental, y en especial bajo los aportes de la psicodinámica del trabajo, se interesa por la relación subjetiva de los trabajadores con su actividad laboral. Como psicólogos laborales hacemos eje en dicha relación, partiendo de las concepciones de Dejours (2000), y su afirmación sobre la psicodinámica del trabajo en cuanto al “análisis de los procesos psíquicos intra e intersubjetivos movilizados por

las presiones del trabajo” (2). Asimismo, tomaremos del autor mencionado las contribuciones acerca de la dinámica entre trabajo, sufrimiento y placer.

Pero no todas las presiones en el trabajo presentan igual carga de tensión. Hay diferentes tipos de malestar psíquico en el trabajo, de los cuales, el no trabajo es considerado el más riesgoso para la salud mental de los trabajadores. Sin embargo, en este texto reflexionamos acerca del malestar psíquico generado en ámbitos laborales de empleo, en trabajos subordinados y de ejecución. Nos centramos en el tipo de sufrimiento que se presenta cuando lo prescripto no es suficiente para que el trabajador ejecute la actividad.

Entendemos que en el trabajo saludable desde el punto de vista de la salud mental, hay un funcionamiento psíquico caracterizado por una dinámica de transformaciones, resultado de aplicar diferentes procesos psicológicos. En este sentido, nos interesa desarrollar la noción de *actividad subjetivante*, dada la movilización de recursos afectivos, cognitivos, intuitivos, relacionales y psicosensores que requiere al trabajador.

Como afirma Dejours (2012), “Trabajar es colmar la brecha entre lo prescripto y lo efectivo” (21). Pero *no siempre lo prescripto alcanza para hacer lo que se debe hacer*.

Trabajar es enfrentarse con lo no planeado, con los imprevistos, lo que no pertenece al orden de las rutinas y pautas que Dejours (2012) denomina lo Real del trabajo y que define como:

...la realidad que se revela por la negativa. Se da pues a conocer a quien trabaja en primer lugar bajo la forma de fracaso, es decir, como una experiencia desagradable, penosa, o como un sentimiento de impotencia o de angustia e incluso de irritación, de ira o decepción, de desaliento (23).

¿Cómo se sobrepone el trabajador ante esta expresión afectiva de sufrimiento por el encuentro de *lo Real en el trabajo*? El impacto en el psiquismo es diferente según qué hace el trabajador con esa sensación dolorosa.

Si permanece pasivo en esta experiencia de malestar, y paralizado por su sensación de impotencia ante los impedimentos de lo Real, el malestar se instala de manera estable y riesgosa para el sujeto. Hay un funcionamiento psíquico obstaculizado, que tensa toda la subjetividad y desanima al trabajador. Se suelen generar conductas de desvalorización, miedo, vergüenza, por no poder cumplir con lo pautado.

Dejours (2006) dice "Sufrimiento absurdo que sólo genera sufrimiento, dentro de un círculo vicioso y que pronto será desestructurante, capaz de desestabilizar la identidad y la personalidad y de causar enfermedades mentales" (31).

Permanecer en el sufrimiento remite a un estado de inmovilidad afectiva; es quedarse en el registro de la inutilidad, la indignidad y la inoperancia. Se suma dolor al dolor. La persistencia de esta carga emocional de subestimación personal, en forma estable y duradera, es la que podría representar algún nivel de riesgo para la salud psíquica del trabajador.

Por el contrario es posible, sostiene Dejours (2012), un *trabajo vivo*, si el trabajador transforma la experiencia de lo Real en una oportunidad para probar, reajustar y modificar algo de lo prescripto. Cuando el que trabaja se anima al desafío, y se esfuerza para lograr soluciones diferentes ante el impedimento de lo Real, estamos en presencia de una salida activa del sentimiento de adversidad y sufrimiento. Esto le exige al psiquismo una dinámica, una movilización de diferentes procesos psicológicos.

Dejours (2006) afirma: "El trabajo resulta así esencialmente ambivalente. Puede generar infelicidad, alienación y enfermedad mental pero también puede ser el mediador de la autorrealización, la sublimación y la salud" (102).

La noción de actividad subjetivamente planteada por Dejours (2012), se liga al tipo de trabajo vivo, estructurante para el psiquismo. Aplicar la actividad subjetivante es, no solo uno de los caminos para salida del sufrimiento: es por sobre todo un funcionamiento psíquico complejo que opera sobre el trabajador transformándolo. Él no es el mismo después de cubrir con algo inédito y diferente, el desfase entre la organización prescripta y la organización real.¹

Trabajo y actividad subjetivante

El trabajador que aplica la actividad subjetivante ante la experiencia de lo Real adopta una posición activa y opera una transformación tanto en el

1. El hecho de respetar y obedecer estrictamente las órdenes se denomina *trabajo a reglamento*. Tal como plantea Dejours (2012), ninguna organización puede funcionar de ese modo.

objeto-obstáculo como en sí mismo. Así se soporta mejor el malestar y hay alivio para modificar algo de lo prescripto que restringe la solución. Dejours (1998) define la actividad subjetivante como un concepto que designa "las actividades específicamente implicadas por los *tacit skills* que pasan por las transformaciones subjetivas del operador" (45). El concepto, por lo tanto, remite a una habilidad tácita, a una capacidad o a una experiencia que está como latente, y despierta o se activa su funcionamiento frente a la adversidad de lo Real. Para caracterizar este tipo de actividades, Dejours (1998) dice "...escapan en parte a la conciencia, siendo al mismo tiempo intencionales" (45).

La noción de actividad subjetivante para los psicólogos del trabajo se revela como significativa por el papel que ocupa en la vida subjetiva y laboral del trabajador.

En relación a la vida subjetiva: es mediación para tramitar el sufrimiento, es compensación para salir de la sensación de fracaso. Se trata de una contribución propia del trabajador que, a la vez que genera alivio por la salida del malestar ante lo Real, se inscribe como huella en su subjetividad. La actividad subjetivante "recoloca" al trabajador: lo saca de su anonimato. Él se pone a prueba ante lo Real, y por medio de reajustes y reinterpretaciones de consignas y procedimientos, desafía el obstáculo, aplica sus habilidades tácitas, su ingenio, su astucia y hasta su humor y alcanza el resultado esperado. Y es él. Y esto impacta en su psiquismo. Este proceso psicológico opera como fuerza psíquica interna consciente e inconsciente y compromete al sujeto en toda su personalidad e inteligencia. El trabajador consigue en esta puesta a prueba acrecentar su subjetividad porque rescata y fortalece su sí mismo. Hay huella subjetivante por el ajuste innovativo y más aún si la organización laboral da posibilidad al reconocimiento por parte de pares y superiores.

La actividad subjetivante opera como salida del malestar, pero se transforma en placer si el trabajador obtiene reconocimiento a su contribución singular, especialmente por parte de sus pares.

En relación a la vida laboral: la actividad subjetivante opera también en la transformación del objeto, producto o procedimiento del trabajo, y contribuye así a la eficacia de la organización laboral. Cabe hacer notar que la característica central de este proceso psicológico es que no puede prescribirse. No hay modo de pautar cómo el que trabaja debe aplicar el ingenio, o cómo salir de la opresión y el sufrimiento.

La actividad subjetivante implica un aspecto singular pero que opera también en lo intersubjetivo. El trabajador sale de las restricciones de lo prescripto por su propio esfuerzo e inteligencia en el trabajo, pero requiere

del reconocimiento de los otros para que ese aporte singular contribuya al fortalecimiento de su subjetividad.

Cabe reflexionar como psicólogos laborales que el diseño de las condiciones de trabajo contemple en su cultura la idea de “permisos” para el ejercicio de la autonomía y la iniciativa de los trabajadores, y más aún donde el trabajador no sea “castigado” por salirse del orden programado.

También se requiere contemplar la idea de un diseño de las organizaciones laborales con espacios de intercambio con pares, donde se genere el ejercicio del reconocimiento a la contribución singular, al esfuerzo por el logro de algo diferente, inédito.

Métis: la inteligencia astuta

La *métis*² es la inteligencia astuta y que actúa con poco esfuerzo, cometiendo trampas y violando las reglas –siempre que sea necesario– para lograr la eficacia. Se la llama también inteligencia curva –como opuesta al razonamiento lógico–, ya que mediante ella pueden encontrarse soluciones inéditas y hasta insólitas. Asimismo, se trata básicamente de una inteligencia corporal,³ es “...la inteligencia del navegante que se vale de su astucia al timón para bordear las olas y jugar con el viento en el velamen; es también el olfato del político y la habilidad dramática del tribuno que capta la adhesión de las asambleas. Es también el arte del médico que usa su astucia frente a la enfermedad y los humores”. (Dejours, 2012, 25-26).

Dejours (2012) se refiere a las “habilidades discretas” como aquellas estrategias que se ponen en juego en la actividad laboral para solucionar problemas, pero que deben ocultarse dada su transgresión hacia las normas y procedimientos.

Los trabajadores difícilmente pueden reconocer la inteligencia astuta que ponen en juego en su trabajo. Por un lado, porque la mayoría de las

veces su funcionamiento es inconsciente y surge del cuerpo, lo que la hace difícil de simbolizar y transmitir. Por otro lado, porque el reconocimiento de este tipo de inteligencia podría ponerlos en una situación de riesgo de ser sancionados por no haber respetado las prescripciones de su trabajo. Es decir, si bien para lograr los objetivos de una tarea muchas veces se transgreden las normas, los trabajadores difícilmente aceptarán de modo explícito las trampas que cometieron, ya que temen por las consecuencias negativas que dichas acciones podrían acarrear.

La inteligencia astuta se logra mediante la experiencia y la práctica en un trabajo determinado, pero además gracias a la tolerancia a las frustraciones, los fracasos, el cansancio y los disgustos que el sujeto tiene que soportar a diario, cada vez que lo Real se resiste a su maestría profesional.

Se presenta como ejemplo de la inteligencia astuta el siguiente fragmento extraído del libro de Dejours (2012) “Trabajo vivo. Tomo I. Sexualidad y Trabajo”:

“Se trata de las asistentes de crianza que cuidan chicos muy pequeños, muchos de los cuales aún son niños de pecho. Después de la comida del mediodía, los pequeños hacen la siesta. La niñera debe cuidarlos durante su sueño para prevenir eventuales percances: un chico resfriado que tose y se ahoga, otro que hace una pausa respiratoria demasiado larga, otro que regurgita y se asfixia... A veces hay hasta veinte niños juntos que cuidar. Es tarea difícil y las niñeras siempre temen pasar por alto algún percance.

La otra dificultad consiste en resistir la modorra, ya que estas mujeres están cansadas y el sueño de los niños es contagioso. Ellas descubrieron entonces una artimaña que también es producto de la inteligencia del cuerpo. Se sientan, toman lana y agujas y tejen. Tejiendo, evitan adormilarse. Se trata de una actividad silenciosa, que además tiene la ventaja de distraer a la niñera de una escucha demasiado afanosa de los chicos. Porque si se escucha demasiado, todas las respiraciones se vuelven sospechosas: ¿fue eso un estridor? ¿Un ruido de la nariz? ¿Una disnea de Cheynes-Stokes? ¿Una pausa? Al tejer y sacar la vista de los niños, la niñera se deja llevar por una suerte de escucha flotante. Establece una simbiosis con el ruido y el murmullo de las respiraciones, con los cuales se familiariza. En cuanto aparece una variación en el ruido de fondo del ‘coro respiratorio’, sabe de inmediato que pasa algo anormal y sin demora ubica al chico que no está bien.” (29-30).

Molinier (1998) destaca la importancia del relato y la narración como uno de los factores esenciales de la inteligencia astuta. Al respecto afirma:

2. Métis era una diosa venerada por los antiguos griegos.

3. Según Michel Henry, el concepto de *cuerpopropiación* supone que los instrumentos son prolongaciones del cuerpo –orgánico y subjetivo–, que se separa de este modo de la naturaleza a los fines de la transformación del mundo (citado en Dejours, 2012).

"Rebelde a la explicación, el ingenio apela a la comprensión. Es palabra dirigida, orientada hacia la posibilidad de entendimiento, a la búsqueda de un consenso que la devuelva a la comunidad de sujetos actuantes" (215-216).

Todo descubrimiento subjetivo debe validarse en el plano de la intersubjetividad. El sujeto debe al mismo tiempo relatarse a sí mismo sus acciones y relatarlas a los demás, mediante una narración ordenada, inteligible, coherente y justa. A través de la discusión y la construcción del colectivo de trabajo, se moviliza la inteligencia y se reconoce la utilidad y originalidad del aporte del sujeto. Dicho aporte, para ser aceptado por el colectivo de trabajo, debe respetar las reglas de oficio que, a diferencia del reglamento, son elaboradas, modificadas y transmitidas por los propios trabajadores. Por lo tanto, el saber práctico de oficio solo adquiere validez una vez que ha sido interpretado, discutido, y siempre que haya conquistado los juicios de utilidad y de belleza, pasando así a formar parte de las tradiciones de oficio. Asimismo las contribuciones del sujeto deben encuadrarse dentro de una dimensión ética, mediante la deliberación colectiva que determina la justeza y legitimidad de las acciones, para un colectivo de trabajo determinado.

El siguiente ejemplo presentado por Molinier (1998) permite observar la influencia del relato en la inteligencia astuta y su relación con el colectivo de trabajo.

Durante una pausa café, una enfermera relata haber ido un día a buscar una escoba, que tenía la costumbre de desaparecer, para ser encontrada después en los lugares más insólitos. Se dirige a un depósito lleno de objetos heteróclitos, está revolviendo en ese revoltijo desde hace un tiempo cuando, al enderezarse, siente que algo le golpea el hombro. Se da vuelta. Dos zapatos de hombre, nuevos y lustrados, se balancean a pocos centímetros de su cara. En un segundo, se da cuenta de que acaba de descubrir un ahorcado. Con muchos gestos y mímica, representa su temor tanto cuanto lo cuenta. El terror la propulsó hacia atrás, bajo un amontonamiento de chatarra. 'Y qué hiciste entonces?' preguntan los demás. 'Y bien', dice pronto, imperturbable, 'qué querían que hiciera? Saqué mis tijeras del delantal y corté la cuerda'. (219-220).

Este ejemplo da cuenta del lugar esencial que ocupa el relato, no solamente para la construcción de defensas colectivas, sino también para la movilización de la inteligencia a través del colectivo de trabajo. Al mismo

tiempo, el relato de la enfermera destaca la importancia de respetar en el trabajo los tiempos informales, las pausas y las discusiones en los pasillos: lo que desde una mirada superficial podría describirse como una simple charla de café, a partir de un análisis más profundo resulta ser la vía regia para la aprobación de un descubrimiento individual en el colectivo de trabajo. Dicha aprobación dependerá de la consistencia del relato: la enfermera del ejemplo gana credibilidad no por su explicación racional —cortar la cuerda no era algo que estuviera "prescripto para esa situación"— sino por la valentía, seguridad y estado emocional que transmite a sus compañeros en la narración del hecho.

Psicodinámica del reconocimiento

Desde el punto de vista de la psicodinámica del trabajo, la actividad laboral colabora en la construcción de la identidad, para lo cual son fundamentales el amor, la mirada del otro y el reconocimiento.

Dejours (1998) sostiene que el sujeto espera por el trabajo realizado fundamentalmente una retribución simbólica, que se da a conocer bajo la forma del reconocimiento. Dicho reconocimiento en el trabajo posee dos dimensiones: por un lado en el sentido de *constatación*, o por la contribución real del sujeto al trabajo; y por otro, en el sentido de *gratitud* por el aporte del trabajador a la organización del trabajo.

Si en el ámbito erótico el reconocimiento es sobre el *ser*, en el ámbito social, y más específicamente en el laboral, el reconocimiento es sobre el *hacer*. Es decir, el reconocimiento en el trabajo es siempre sobre la actividad o el *hacer* —se juzga el trabajo y no a la persona— y solo en un segundo momento el sujeto transfiere ese reconocimiento al registro de la construcción de la identidad y de la autorrealización. Así el reconocimiento otorga sentido al sufrimiento, ya que el trabajador siente que su esfuerzo valió la pena y que la angustia no fue en vano. Mediante este proceso se transforma el sufrimiento en placer, pero para ello es fundamental que el trabajo sea reconocido, y cuando esto no sucede —ya sea por indiferencia o por negación del esfuerzo— se desestabiliza uno de los soportes más grandes de la identidad, lo cual constituye un importante riesgo para la salud mental (Dejours, 2006).

El reconocimiento en el trabajo se manifiesta a través de los juicios de utilidad y de belleza.

El juicio de utilidad es aquel que pueden emitir los superiores, subordinados o clientes respecto al trabajo, e incluye la utilidad técnica, social y económica de la actividad. Por ejemplo, la expresión "es un muy buen informe", referiría a dicho juicio.

El juicio de belleza es aquel proferido por pares, colegas o maestros —que son quienes conocen tan bien como el sujeto las reglas del arte— y puede subdividirse en dos aspectos. Por un lado, el reconocimiento de conformidad del trabajo realizado con las reglas del arte, que le otorga al sujeto la pertenencia al colectivo o comunidad de trabajo. Por ejemplo, la expresión "es un informe interesante", daría cuenta de la conformidad con las reglas del arte. Por otro lado, el reconocimiento sobre la originalidad y el estilo propio de un trabajo, que contribuyen a la distinción del sujeto respecto a los otros, así como a la constitución de los aspectos singulares de su identidad. Por ejemplo, la expresión "es un informe original, con estilo propio", tendría en cuenta ese tipo de reconocimiento (Dejours, 1998).

La alianza entre actividad subjetivante, bienestar en el trabajo y mirada positiva sobre el sí mismo acrecienta la construcción de un trabajo más saludable. Esta alianza implica una modalidad de funcionamiento psíquico que convoca a lo más rico del acto de trabajar: ahí donde el trabajador puede reunir su experiencia, sus saberes, su ingenio, su imaginación, su impulso a desafiar lo incómodo del malestar, ahí... emerge una subjetividad enriquecida. Ahí hay un trabajo saludable.

Referencias bibliográficas

- Dejours, C.: *Trabajo y Desgaste Mental*, Buenos Aires, Lumen, 1992.
- *El Factor Humano*, Buenos Aires, Lumen, 1998.
- "De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo", en D. Dessors y M-P. Guiho-Bailly, (comps.), *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*, Buenos Aires, Lumen, 1998.
- "Psicodinámica del trabajo y vínculo social", en *Actualidad Psicológica*, 274, 2000, pp. 2-5.
- *La banalización de la injusticia social*, Buenos Aires, Topia, 2006.

- *Trabajo vivo. Tomo I. Sexualidad y Trabajo*, Buenos Aires, Topia, 2012.
- Hornstein, L.: *Autoestima e identidad: narcisismo y valores sociales*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2011.
- Molinier, P.: "Condiciones subjetivas y sociales del ingenio en el trabajo", en D. Dessors y M-P. Guiho-Bailly (comps.), *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*, Buenos Aires, Lumen, 1998.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

(PATRICIA M. NOVO)

Introducción

Es frecuente escuchar frases del tipo: "todo es comunicación", "nada está fuera de la comunicación" o "la comunicación es inherente al ser humano". Sin embargo, estas consideraciones generales no dan cuenta del amplio campo de estudio que abarca la comunicación.

La reflexión sobre la comunicación como fenómeno social se remonta a tiempos lejanos. Ya en la Grecia Antigua el proceso de comunicación fue sistematizado con el objetivo de convencer al público en las contiendas políticas. Si bien no define la comunicación como tal, en "El arte de la retórica", Aristóteles precisa sus componentes: orador/discurso/auditorio; y su finalidad, la persuasión.

Los términos *comunicar* y *comunicación* aparecen por primera vez en la segunda mitad del siglo XIV en la lengua francesa, remitiendo al vocablo latino *communicare* y suponen una acción de participar en común, compartir algo, poner en relación o actuar en común (Mattelart y Mattelart, 1997).

Los cambios que produjo el desarrollo del capitalismo comercial modificaron el sentido comunitario de la expresión. Durante el siglo XV, los objetos de uso diario se convierten en mercancías, o sea bienes que se pueden vender y comprar. En este contexto, la idea de comunicación se traslada a un objeto que puede ser intercambiado.

A partir de los siglos XVII y XVIII, el capitalismo industrial genera un crecimiento de las fábricas, con el consecuente aumento de la producción y del consumo. El ascendente intercambio de mercaderías requiere el desarrollo de sistemas y canales eficaces para su tráfico. El término comunicación empieza, entonces, a referirse también al medio, dando lugar al surgimiento de las llamadas *líneas de comunicación* o *sistemas de comunicación* para mencionar el traslado de mercancías, personas o información a través de caminos, canales o telégrafos. De ahí que esta idea de comunicación supone una transmisión abstracta, fácilmente cuantificable y previsible.

El término *comunicar*, que originalmente se asociaba a la idea de compartir, pasa a entenderse como transmisión de un punto a otro. Este será el significado que prevalecerá a partir del siglo XIX con el surgimiento de la prensa y se afirmará, más adelante en el siglo XX, con el surgimiento de los medios de comunicación masiva (Flichy, 1993).

Modelos

Con el desarrollo de los medios y las tecnologías de comunicación masiva, los teóricos de la época se centran en dar a la comunicación un estatuto científico. Con este fin, Shannon y Weaver (1948) crean un modelo centrado no en la comunicación humana sino en la electrónica; sin embargo, el modelo es trasladado a las ciencias humanas y pasa a ser considerado el modelo de la comunicación (Flichy, 1993).

Este modelo es lineal, supone un polo emisor que transmite una señal por medio de un canal (en el que puede haber ruido) y un final en el polo receptor que sólo la decodifica.

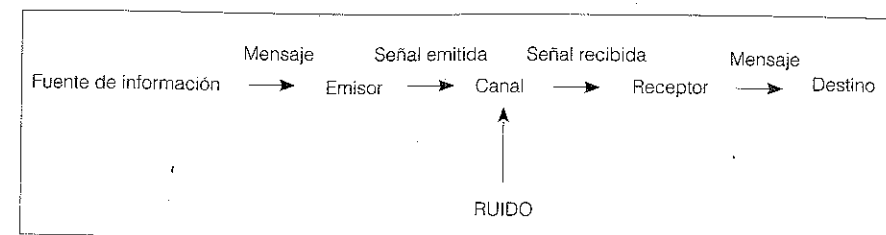


Gráfico n° 1

También en 1948 Norbert Wiener (ex profesor de Shannon) trabaja la noción de *feedback*. Este concepto influye sobre los estudios de las conductas humanas y sociales, a través de él se aproximan a la idea de comunicación como un proceso, diferenciándose del esquema lineal de Shannon. El *feedback* (o retroalimentación) implica aquello que llega al final del proceso de comunicación y que provoca una reacción en el receptor. Esta reacción influye también en el polo emisor.

Alrededor de los años 50, investigadores norteamericanos (Palo Alto) procedentes de distintas disciplinas —a los que se llamó “la escuela invisible” porque no pertenecían formalmente a la misma institución— brindan instrumentos para pensar la comunicación como interacción más que como un proceso simple o lineal, desarrollando reflexiones contrarias a las formulaciones de Shannon.

Mattelart y Mattelart (1997) proponen que los modelos comunicacionales basados en las teorías matemáticas de la información ignoran a los individuos reales. Para el ser humano, la comunicación es un proceso complejo, biunívoco y de influencia mutua, motivo por el que aquel tipo de modelo resultaba limitado.

Desde las nuevas perspectivas la comunicación es un proceso social, permanente y en el que ningún elemento puede ser aislado de los demás porque cada uno tiene valor en el conjunto. A diferencia del modelo lineal, donde comunicar es transmitir y descifrar información desde un determinado código haciendo eje en el contenido del mensaje, en este será construir un sentido en la interacción haciendo eje en la integración al proceso de sus contextos (Mattelart y Mattelart, 1997).

Definición

El término *comunicación* ha sido definido de innumerables maneras por reconocidos autores.

Según Galeano (1988) la comunicación podría definirse como un proceso a través del cual un emisor, al transmitir mensajes a través de un código común a un receptor, intenta hacerle llegar cierta información para persuadirlo según convenga a sus propósitos. Esta definición sería una versión moderna de la retórica aristotélica que hace foco en la influencia a través de la comunicación.

Por otro lado, Kreps (1995) plantea que "la comunicación humana ocurre cuando una persona responde a un mensaje y le asigna significado" (27), dando cuenta de la circularidad y la particularidad de la significación atribuida en el proceso.

Por su parte, Watzlawick (1967), si bien aclara que son interdependientes, divide conceptualmente a la comunicación humana en tres áreas: sintáctica (abarca los problemas relativos a transmitir información), semántica (se centra en el significado ya que una transmisión sintácticamente correcta solo tiene sentido si hay acuerdo previo acerca de aquel entre emisor y receptor) y pragmática (cómo afecta la comunicación a la conducta). Dice: "El observador de la conducta humana, entonces, pasa de un estudio deductivo de la mente al estudio de las manifestaciones observables de la relación. El vehículo de tales manifestaciones es la comunicación" (23). Utiliza los términos comunicación y conducta como sinónimos,

"...pues los datos de la pragmática no son sólo palabras, que están al servicio de la sintáctica y la semántica, sino también sus concomitantes no verbales y el lenguaje corporal. Más aún, agregaríamos a las conductas personales los componentes comunicacionales inherentes al contexto en que la comunicación tiene lugar. Así, desde esta perspectiva, toda conducta y no solo el habla, es comunicación, y toda comunicación, incluso los indicios comunicacionales de contextos impersonales, afecta a la conducta." (24).

En adelante, el enfoque será principalmente en los aspectos semántico y pragmático, ya que examinaremos la forma en que las personas utilizan la comunicación para evocar significados en la vida de organización y las funciones específicas de aquella en los contextos organizacionales.

Principios

Analizando la pragmática de la comunicación, Watzlawick (1997) postula ciertos axiomas metacomunicacionales (comunicación acerca de la comunicación) que desarrollaremos brevemente ya que tienen consecuencias interpersonales fundamentales.

- *No es posible no comunicarse.* Basados en la propiedad más elemental de la conducta que plantea que es imposible no comportarse, y teniendo como premisa que toda conducta es comunicación, no se puede dejar de comunicar.
- *Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional.* Cualquier comunicación implica un compromiso y, por lo tanto, define la relación. El aspecto relacional da pautas sobre cómo debe entenderse la comunicación, o sea que habla de la relación entre los comunicantes. El contenido refiere a cualquier cosa que pueda comunicarse, más allá de que la información sea verdadera, falsa, válida, no válida o indeterminable.
- *La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes.* Si bien quien observa puede considerar una serie de comunicaciones como una secuencia ininterrumpida de intercambios, quienes participan en la interacción puntúan la secuencia de hechos de una manera particular que organiza los hechos de la conducta. La falta de acuerdo en la manera de puntuar la secuencia suele ser causa de gran cantidad de conflictos en las relaciones.
- *Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente.* Las personas pueden referirse a los objetos de dos maneras distintas, mediante una semejanza auto explicativa o mediante una palabra convencionalmente establecida para nombrarlo (sin relación entre el nombre y la cosa). A la primera se la llama comunicación analógica e incluye todo aquello que sea no verbal –postura, gestos, expresiones faciales, inflexión de la voz– y que expresa las emociones de quien comunica, mientras que la segunda se denomina comunicación digital. Generalmente, en los mensajes, el aspecto relativo al contenido se transmite en forma digital y el aspecto asociado a la relación es de naturaleza fundamentalmente analógica. Tanto el emisor como el receptor se enfrentan a cierta ambigüedad

cuando intentan traducir el contenido de un mensaje de una modalidad a la otra.

- Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios. Los mismos pueden describirse como relaciones basadas en la igualdad/diferencia mínima o en la máxima diferencia, respectivamente. En el primer caso, los participantes tienden a igualar su conducta recíproca y en el segundo, la conducta de uno complementa a la del otro. En ambas situaciones hay una relación de mutuo encaje en la que las conductas, disímiles pero interdependientes, tienden cada una a favorecer y potenciar a la otra.

Proceso de comunicación

La comunicación es una actividad simbólica en la que se comprometen las personas para ayudarse a interpretar e influir en sus mundos sociales. A través de ella se reciben datos en bruto del entorno que se procesan en significados y resultados interpretativos de la comunicación que ayudan a entender diversos fenómenos e incrementan la capacidad de pronosticar conductas y acontecimientos reduciendo la incertidumbre.

La comunicación debe entenderse como un proceso dinámico porque cualquier modificación en alguno de sus elementos afecta a todos los demás y produce variaciones en el resultado final de la comunicación.

Las limitaciones de los modelos lineales que se mencionaron anteriormente dieron lugar al desarrollo de otros que entienden la comunicación como interacción, es decir que tienen una concepción circular, sin principio ni final, en la que fuente y destinatario intercambian información (conocimientos o sentimientos) pasando a ser, alternativamente, emisores y receptores. Como señala Moriano León (2005), es fundamental la función del contexto considerado como las condiciones en las que se desarrolla la comunicación, es decir, el espacio, el tiempo, las circunstancias socioculturales particulares en las que se da y los mensajes anteriores y posteriores.

El proceso contiene cinco elementos que, resumiendo, responderían a las siguientes preguntas: ¿Quién...dice qué...en qué forma...a quién...con qué fin/efecto? (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2006).

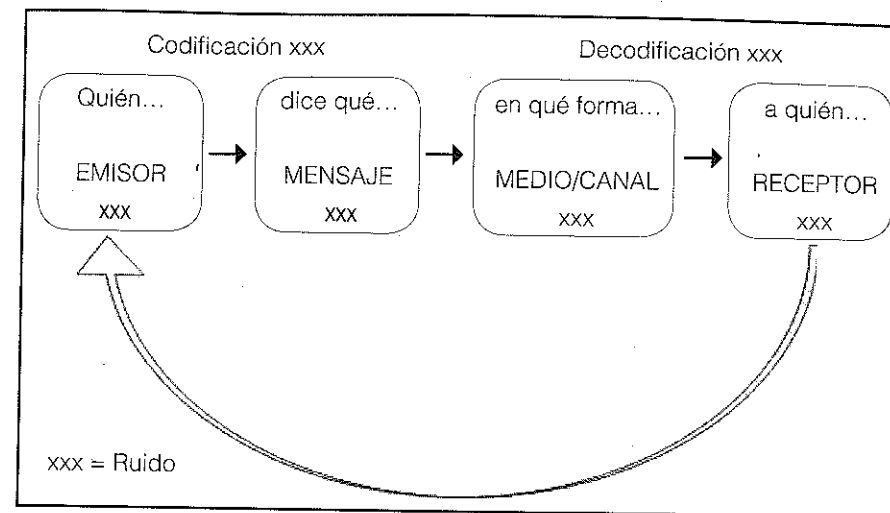


Gráfico N° 2- Fuente: Adaptado de Gibson et al., Organizaciones, 2006, pp. 427, 429.

La comunicación como proceso organizacional

Como sostienen Gibson et al. (2006) la comunicación domina la actividad organizacional, es el proceso mediante el cual las organizaciones hacen las cosas. Cada miembro participa continuamente en el proceso de comunicación y es afectado por él. La comunicación misma es inevitable en el funcionamiento de una organización, es inherente a su funcionamiento. Una comunicación ineficaz conduce a acciones y resultados empobrecidos. Quienes administran deben ser comunicadores eficaces, debido a que las funciones de planeamiento, organización y control del administrador se vuelven operativas solo a través de la actividad de la comunicación, por lo que esta habilidad es fundamental.

Thayer (citado en Goldhaber, 1994) define la comunicación organizacional como "aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización" (21) e identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (información sobre tareas), reglamentarios (información sobre reglas, instrucciones) y de mantenimiento/desarrollo

(relaciones públicas y con los empleados, publicidad). Goldhaber (1994) coincide con esta definición pero agrega que esos mensajes se desarrollan dentro de una red de relaciones interdependientes, poniendo el foco en cuatro conceptos fundamentales: mensaje, red, interdependencia y relaciones.

Según Peiró (citado en Moreano León, 2005), el proceso de comunicación es esencial porque participa en las cinco características fundamentales del concepto de organización, a tal punto que sin ella las organizaciones no podrían existir:

- I- *Las organizaciones están compuestas por individuos o grupos.* Es imprescindible que haya cierto tipo de comunicación para que las personas puedan relacionarse y trabajar en grupo.
- II- *Las organizaciones se orientan hacia ciertos fines y objetivos.* La comunicación permitirá que los miembros de la organización se conozcan y compartan en los fines y objetivos organizacionales.
- III- *Las organizaciones requieren una diferenciación de funciones.* A través de la comunicación cada individuo conoce tanto su rol como su lugar y tareas que le corresponden dentro de la organización.
- IV- *Las organizaciones deben procurar que las funciones estén racionalmente coordinadas y dirigidas.* La comunicación es el proceso que conduce a que los miembros de la organización trabajen de forma coordinada y que el líder pueda transmitir las instrucciones necesarias para un resultado efectivo.
- V- *La organización debe tener una continuidad a través del tiempo.* La comunicación permite la transmisión de los elementos culturales que mantienen la identidad de la organización.

Funciones de la comunicación organizacional *

La comunicación impregna, como hemos visto, todos los aspectos de la vida organizacional pero, según Bonelli (en Pérez Van Morlegan, Ayala y otros, 2011), esta posee cuatro funciones principales:

- Motivación: esta función se identificaría, por ejemplo, al comunicarle a un sujeto el reconocimiento por los logros obtenidos en la tarea desempeñada o por su eficacia.

- Expresión emocional: los miembros de la organización interactúan entre sí, pudiendo transmitir a los demás sus emociones tanto del ámbito laboral como personal.
- Cooperación: la comunicación contribuye a la toma de decisiones ya que es una herramienta para enfrentar los problemas y los obstáculos con la ayuda de otros integrantes de la organización.
- Control: la comunicación se utiliza para controlar el accionar individual y grupal de las personas tanto a nivel formal (manual de procedimientos) como informal (ajuste a normas grupales).

Elementos del proceso de comunicación

A continuación se describen y analizan cada uno de los elementos que forman parte del proceso de comunicación.

a- El emisor: es cualquier individuo que, encontrándose tanto dentro como fuera de la organización, selecciona un medio adecuado para transmitir una información a otro u otros. Como señala Moriano León (2005):

“El papel principal del emisor es codificar (cifrar) el mensaje en signos lingüísticos, símbolos o señales para enviarlo a través de un canal al receptor. Si el emisor no codifica adecuadamente el mensaje para que sea entendido por el receptor, entonces la comunicación será ineficaz. Por lo tanto, parte del éxito en la comunicación dependerá de las habilidades, actitudes y conocimientos del emisor.” (252).

Como el proceso comunicacional es circular, no tiene principio ni fin, por este motivo no se debe ubicar al emisor como el iniciador del mismo.

Si el emisor quiere que su mensaje sea comprendido debe utilizar un lenguaje claro y común. Según el mencionado autor, el emisor transmite un mensaje que él conoce perfectamente pero eso no asegura que el receptor lo entienda. En consecuencia, el emisor debe utilizar cierta capacidad de ponerse en el lugar del receptor (empatía) y codificar el mensaje utilizando un *lenguaje compartido* por ambos. De esta manera, los miembros de la organización van logrando desarrollar una identidad social compartida, que crea

un significado común tanto de las palabras como de las prácticas comunes a quienes pertenecen a ella.

b- El mensaje: Kreps (1995) lo define como "cualquier símbolo al que la gente presta atención y para el que se crea un significado en el proceso de comunicación [...] Los significados son imágenes mentales que creamos para ayudarnos a interpretar fenómenos y desarrollar un sentido de entendimiento. Las personas responden a los mensajes y les crean significados al comunicarse." (27).

Por su lado, Goldhaber (1994) plantea que el mensaje es aquella información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado. En consecuencia, los mensajes tratan con información *significativa* sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas.

Por último, Moriano León (2005) al definir el mensaje propone que el mismo evoca la creación de significados en el receptor y le da la información necesaria para interpretar la realidad, dirigiendo sus acciones hacia el mundo de forma más segura, por este motivo considera que el mensaje es el "objeto" de la comunicación.

Si bien se podrían mencionar otras definiciones del término (algunas de ellas ajenas al marco de referencia de este artículo), considero que estas son suficientes para analizar los componentes comunes.

Básicamente el emisor (para comenzar por algún punto que facilite didácticamente la explicación) codifica desde sus *significados* personales, en un conjunto sistemático de símbolos, aquellas ideas y propósitos que quiere proporcionar a otro/s (receptor/es) quien/es la recibirán como *información* si es significativa para él/ellos.

Los significados que los sujetos crean son personales ya que, si consideramos que las personas son únicas, también lo son sus percepciones de la realidad. Por lo tanto, los significados no están en las palabras o en los objetos sino en las personas que pueden crear distintos significados e información ante idénticos fenómenos. Esto nos conduce a la importancia que tiene la ambigüedad en el poder comunicativo de los mensajes.

Dentro de las organizaciones, la ambigüedad del mensaje puede ser disfuncional si conduce a malos entendidos pero puede ser funcional porque, dentro de ciertos límites, le da al receptor autonomía para realizar su tarea. Una manera de disminuir los efectos nocivos de la ambigüedad es introducir en el mensaje un grado de redundancia, o sea, repeticiones y explicaciones que aclaren el significado del mensaje y la intención del emisor.

El mensaje debe ser cuidadosamente elaborado ya que la comunicación es irreversible, una vez que se ha comunicado algo a alguien, es imposible retractarse, el acto de la comunicación se hace permanente desde el mismo momento en que ocurre; al volver a declarar o cambiar mensajes anteriores, no se los borra sino que solo se los enmienda.

Los mensajes pueden ser expresados en forma verbal o no verbal. El sistema de mensajes verbales abarca el uso oral y escrito de las palabras y del idioma y se utiliza para transmitir información técnica compleja. El sistema de mensajes no verbales incluye el uso de una variada gama de mensajes sin palabras como expresiones faciales, movimientos corporales, la apariencia física, las señales vocales, el uso del espacio personal, entre otros, que representan las actitudes y emociones del comunicador.

La comunicación verbal y no verbal son una unidad total e inseparable y están íntimamente relacionadas con las formas digitales y analógicas, como hemos visto más arriba, y con los niveles de contenido y relación. La comunicación verbal es una forma digital de comunicación y es más efectiva para comunicar información de contenido. La comunicación no verbal es una forma analógica de comunicación y es más efectiva para comunicar información de relación (Kreps, 1995).

c- El canal: es el medio físico a través del cual se produce la comunicación. En las organizaciones hay disponible una variedad de canales y el emisor seleccionará el más adecuado para sus propósitos; este constituye un punto clave para la eficacia de la comunicación que puede no ser tenido en cuenta. Con cierta frecuencia, los administradores ignoran el efecto que tiene la elección de un medio apropiado sobre la eficacia de la comunicación e, incluso, del desempeño (Gibson *et al.*, 2006).

Según Goldhaber (1994) los métodos de difusión organizacionales pueden dividirse en dos categorías generales: los que emplean métodos *software* y los que utilizan métodos *hardware*. Los primeros dependen de la capacidad individual para comunicarse con otros e incluyen las actividades de comunicación oral (interacción cara a cara como reuniones, entrevistas, conversaciones) y escrita (informes, cartas, memorandos, boletines). Los segundos dependen de una fuerza eléctrica o mecánica para funcionar e incluyen las actividades comunicacionales mediatizadas por el teléfono, fax, computadora, video.

En el mundo de las organizaciones resulta cada vez más frecuente el uso de innovadoras herramientas tecnológicas de comunicación que permiten

una rápida y eficaz comunicación entre personas que, físicamente, se encuentran distantes.

El correo electrónico (o *e-mail*), es un medio de comunicación virtual en tiempo diferido que ha tenido mucha aceptación ya que permite que las personas se comuniquen rápidamente sin compartir ni tiempo ni espacio, es óptimo para el intercambio de mensajes simples y rutinarios y contribuye a mejorar la productividad porque ahorra tiempo y agiliza la transmisión de información. Este canal es utilizado tanto para comunicarse con el exterior de la organización (Internet) como con los miembros de la misma organización por medio de intranet (red privada, basada en Internet, que desarrolla y mantiene la organización para proporcionar información interna a sus miembros). Sin embargo, se debe estar atento a que su uso no produzca una pérdida del contacto personal y una reducción en el uso de otros canales importantes y ricos como la interacción cara a cara.

Otra modalidad cada vez más utilizada por las organizaciones son las videoconferencias, medio de comunicación virtual en tiempo real u *online*, porque permiten la discusión en vivo entre individuos situados en lugares físicos distantes; esto agiliza el proceso, elimina los inconvenientes de los viajes de negocios y, economía en desaceleración mediante, ha contribuido al recorte de gastos de las empresas. También se han implementados las teleconferencias que son menos costosas y tienen las mismas características, aunque prescinden de la imagen.

Es de destacar el crecimiento que ha tenido en los últimos años el uso de las redes sociales (Facebook y Twitter) para comunicaciones tanto internas como externas a las organizaciones.

En general, la alta tecnología de información como los teléfonos móviles con Internet, localizadores digitales y asistentes digitales personales han contribuido a que la comunicación sea más rápida, más fácil y más barata.

El canal de comunicación difiere en su riqueza de información, o sea en la cantidad de información que pueda transmitir en forma eficaz. Un medio que permite una alta riqueza, como sería la interacción cara a cara, puede producir más entendimiento común entre individuos que un medio bajo en riqueza como un correo electrónico generalizado a todos los empleados (Gibson *et al.*, 2006).

Los canales de comunicación tienen funciones internas a los límites de la organización (entre los miembros de la misma) y externas a ellos (quienes

representan el entorno). Ambos canales se utilizan con finalidades importantes pero distintas (Kreps, 1995).

d- El receptor: es aquel destinatario que decodifica las señales recibidas y les atribuye significado. Quien recibe el mensaje lo interpreta en función de sus propias experiencias previas y marcos de referencia. (Gibson *et al.*, 2006) En el ámbito organizacional, la comprensión del significado auténtico del mensaje va a depender de las características de quien lo interpreta, de su experiencia, del lugar que ocupa en la organización y de la jerga que utiliza. Si el emisor no tiene en cuenta las características del receptor, el mensaje decodificado se alejaría de lo que el comunicador deseaba transmitir y, probablemente, la comunicación no será eficaz ya que el mensaje podría ser malinterpretado (Morian León, 2005).

e- El ruido: Es cualquier impedimento, distorsión, retraso o interferencia que se introduce en el proceso de comunicación, alterando los efectos que el emisor se propuso obtener en el receptor a través de la transmisión del mensaje. Gibson *et al.* plantean que el ruido puede ocurrir (como se observa en el gráfico) en cada uno de los elementos del proceso comunicacional y, si aumenta, disminuye la fidelidad de la comunicación (y viceversa). Por lo tanto, el ruido actúa como barrera de la comunicación. Existen diferentes tipos de barreras: físicas, semánticas y psicológicas. Las barreras físicas son interferencias en el sonido, la imagen o la señal que se producen en el ambiente en el que se desarrolla la comunicación.

Las barreras semánticas son aquellas que provienen de una incorrecta interpretación del significado del mensaje produciendo confusión y malentendidos.

Las barreras psicológicas son las interferencias que derivan de las emociones, de los deficientes hábitos de escucha y de las características personales de los participantes.

f- La retroalimentación (o *feedback*): El primer modelo de la comunicación planteado por Shannon, al ser de un sentido, no permitía la retroalimentación. Como se ha visto precedentemente, los modelos posteriores plantean que el proceso de comunicación es de dos sentidos o bidireccional (Morian León, 2005) El circuito de la comunicación se completa cuando el emisor recibe la respuesta del receptor, convirtiéndose él mismo en receptor.

Eso permite que el emisor original verifique si el mensaje ha sido recibido y si produjo la respuesta pretendida. El *feedback* también permite aclarar el contenido del mensaje o clarificar la relación existente entre el emisor y el receptor.

La retroalimentación puede ser positiva (señal para el mantenimiento del sistema) o negativa (señal para cambiar la forma en que el sistema está operando).

Gibson *et al.* plantean que el *feedback* puede ser directo, como en las situaciones frente a frente (intercambio verbal o gestual) o indirecto, como en situaciones en las que la consecuencia aparece diferida en el tiempo o en el espacio (baja de la productividad, aumento del ausentismo o la rotación, mala calidad de la producción).

g- El contexto: Es el conjunto de condiciones en el que tiene lugar el proceso de comunicación o sea, el tiempo, el espacio, el clima y la cultura organizacional. Cada organización impulsa reglas implícitas sobre cómo se debe desarrollar la comunicación entre sus miembros, qué es apropiado y qué es inaceptable. Es mucho más probable que el emisor y el receptor puedan comprender el mensaje de la misma forma si ambos son parte del mismo contexto. El desconocimiento del contexto cultural en el que se desenvuelve la comunicación podría producir malentendidos (Moriano León, 2005).

Por otro lado hay íntima relación entre la comunicación y el clima organizacional. Según Kreps (1995) si el clima es bueno la comunicación será abierta, amistosa y de apoyo; mientras que si el clima organizacional es malo la comunicación podría ser cerrada, poco amistosa y de estilo defensivo.

Las redes de comunicación organizacional

La circulación de la información puede realizarse de muchas formas dentro de la organización. La disposición de los canales por donde fluye la comunicación hasta llegar a su destino (o sea el camino que sigue el flujo de mensajes) conforma las redes de comunicación (Moriano León, 2005). Las mismas son sistemas de interacciones, tanto formales como informales, que tienen lugar dentro de la organización permitiendo no solo la comuni-

cación, sino también la relación entre grupos, la obtención de recursos para la realización de las tareas o el aprendizaje a través de la experiencia de otros miembros. Una red puede existir con solo dos personas, algunas pocas o toda una organización (Goldhaber 1994).

Las redes pueden estar al servicio de la comunicación formal, prescrita por la estructura planificada de la organización. Sin embargo, Kreps (1995) plantea que estos sistemas formales "rara vez satisfacen completamente las necesidades de información de los miembros de la organización, así que desarrollan un rumor para recolectar los tipos de información interesante que no pueden obtener de los canales formales" (225).

El rumor es una creencia no verificada de circulación general y su propagación es cotidiana en la vida organizacional. Entre sus características principales se encuentran tanto el hecho de no estar controlados por la administración como la percepción que suelen poseer los empleados de que estos dichos son más creíbles y confiables que la comunicación formal emitida por la organización y, fundamentalmente, su utilización al servicio de los intereses propios de las personas involucradas. Más allá de ser ciertos o no, los rumores tienden a florecer cuando el receptor los considera importantes, entretenidos y/o ambiguos. Cuanta más información relevante sobre la organización se proporcione a sus miembros por medio de los canales formales, menos necesario se hará para aquellos la necesidad de recurrir al rumor para informarse.

A partir de los estudios Hawthorne (1931) se descubrió la existencia y la influencia de los canales informales de comunicación sobre los trabajadores. Los investigadores de la Teoría de las relaciones humanas comenzaron a ver que surge espontáneamente entre los miembros de la organización un sistema de flujo de mensajes que no está prescrito por la jerarquía formal sino que se nutre de la curiosidad y la interacción social cotidiana y se transmite por las redes informales. Estas diseminan la información rápidamente ya que suele ser más interesante, debido a que su origen puede relacionarse con la necesidad y no con la imposición. Por este motivo el canal informal de comunicación es muy poderoso y potencialmente útil para la organización (Kreps, 1995).

El camino paso a paso que sigue la comunicación dentro de la organización se llama *proceso seriado* (Goldhaber, 1995). La reproducción del mensaje va sufriendo, por lo general, modificaciones basadas en intereses, necesidades y sentimientos de quien lo transmite y que suelen ocasionar omisiones, deformaciones y exageraciones. Redding (1973, en Goldhaber,

1995) afirma que aumentan las posibilidades de que el mensaje sufra omisiones o distorsiones respecto del original, cuantos más eslabones tenga la cadena humana de transmisión.

La comunicación en serie es un problema importante en las organizaciones ya que puede malinterpretarse dramáticamente la información dada por los altos mandos cuando esta llega, al fin, a los niveles más bajos de la estructura (Kreps, 1995).

Las direcciones de la comunicación

El diseño organizacional y el proceso de comunicación son inseparables. El diseño debe proporcionar comunicación formal en tres direcciones distintas: vertical (ascendente y descendente), horizontal y diagonal.

La comunicación vertical descendente fluye hacia abajo a través de la estructura jerárquica de la organización. Según Katz y Kahn (1993) existen distintos tipos de mensajes cuyo contenido puede transmitir instrucciones sobre la tarea, información sobre los procedimientos de la organización, retroalimentación sobre el desempeño del empleado o comunicados de adoctrinamiento para alinear a los miembros con los objetivos de la organización.

Con frecuencia, los mensajes se orientan a la coordinación de las actividades laborales, a brindar información para que los miembros sepan lo que sucede en la organización y den sentido al trabajo que ejecutan y también para motivarlos, ya que estar informados puede influir en la implicación y el esfuerzo al desarrollar sus tareas (Peiró, 1991, en Moriano León).

La comunicación vertical ascendente fluye hacia arriba a través de la estructura jerárquica de la organización. Hay diferentes tipos de mensajes cuyo contenido puede informar sobre la actividad de los subordinados, dar a conocer dificultades y sugerencias de mejora en el desarrollo del trabajo y también comunicar los sentimientos de los miembros de la organización (Katz y Kahn, 1993).

Si bien la comunicación vertical ascendente tiene gran importancia para la organización, los miembros suelen toparse con ciertas barreras que la dificultan: los organigramas que no están claramente definidos y se ignora a quién dirigirse y los estilos de conducción que inhiben al empleado para

informar honestamente o generar aportes, por temor a una reacción posterior que lo perjudique.

La comunicación horizontal fluye entre miembros que están en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización y es necesaria para la coordinación e integración de diversas funciones organizacionales. Es fuente de información de las normas grupales, además de prestar ayuda a quienes comparten un grupo de trabajo a cooperar en las actividades y a tomar decisiones. Permite la organización de las tareas, la resolución de los conflictos y el desarrollo del espíritu de equipo (Kreps, 1995).

La comunicación diagonal es aquella que recorre varios niveles y funciones de una organización sin tener en cuenta la cadena de mando formal; es importante cuando los miembros no se pueden comunicar eficazmente a través de otros canales y puede ser útil en ciertas situaciones para reducir tiempo y esfuerzo de la organización (Gibson *et al.*, 2006).

El estudio de la comunicación, en las organizaciones suele limitarse al intercambio de la información entre el emisor y el receptor pero, desde una visión más analítica, se debe ponderar la versión implícita de la comunicación que remite a la intención y significación de los mensajes. Según Bonelli (2011) quienes conducen las organizaciones promueven que sus mensajes sean interpretados a la medida de sus intereses, cuestión que nos conduce a incluir dentro del esquema comunicacional clásico a las relaciones de poder. "Para la dirección, el manejo del discurso es poder. Siendo así, se busca condicionar a los receptores de los mensajes en cuanto a las posibles interpretaciones y lecturas. No se suele confrontar los hechos, sino que se espera que el discurso directivo movilice a la organización para el logro de los objetivos prioritarios (los de la dirección) Se espera que los individuos acepten las pautas e interpreten los mensajes eficazmente, es decir, según el criterio prioritario de la dirección" (252). Siguiendo las postulaciones de Mc Gregor en la Teoría X, ante la falta de confianza en la racionalidad y el compromiso del empleado, la dirección impone un discurso oficial. Tanto el sentido como la orientación de los mensajes son asimétricos.

Si bien suele considerarse que los individuos ubicados en las posiciones más bajas de la jerarquía, generalmente, tienen menos poder que aquellos de las posiciones más altas, existe en las organizaciones la posibilidad de encontrar un flujo ascendente de poder. La experiencia, el carisma, la ubicación estratégica y el control de cierta información son importantes determinantes del poder potencial de los empleados ubicados en niveles bajos de la jerarquía.

En concordancia con la Teoría Y de Mc Gregor, también es posible especular con organizaciones donde la confianza que la dirección deposita en los empleados permita que se debatan entre estos y la dirección tanto la toma de decisiones como los objetivos y los planes de acción, sin por ello considerar un debilitamiento en su gestión.

Los niveles de comunicación

El proceso de comunicación se puede establecer en varios niveles de la vida organizacional teniendo en cuenta el número de participantes (Kreps, 1995).

La *comunicación intrapersonal* es la forma más básica ya que refiere a la comunicación con uno mismo, por su intermedio el sujeto codifica (crea mensajes) y decodifica (interpreta mensajes) en un diálogo interno de pensamientos. Permite al individuo procesar información.

La *comunicación interpersonal* se da cuando en el proceso intervienen dos sujetos y está construida sobre la comunicación intrapersonal de cada uno de ellos. Permite a los sujetos establecer y mantener relaciones, el resultado es el desarrollo de las relaciones humanas. La comunicación interpersonal es la que se establece con mayor frecuencia en la vida organizacional, lo que no implica que un sujeto sólo se comunique con una persona sino que se relaciona con un gran número de personas al día, pero la comunicación suele darse de uno a uno.

La *comunicación de pequeños grupos* se da entre tres o más personas que se relacionan intentando adaptarse al entorno y alcanzar metas reconocidas en común. Permite que los miembros de las unidades de trabajo de la organización coordinen actividades. Cuanto mayor sea el tamaño del grupo más compleja será la comunicación.

La *comunicación multigrupo* se da dentro de un sistema social compuesto por pequeños grupos interdependientes que colaboran entre sí en el desarrollo de sus tareas para lograr metas en común. Permite a distintas unidades funcionales de la organización coordinar esfuerzos.

Las organizaciones como unidades lingüísticas

En su obra "Ontología del lenguaje", Rafael Echeverría (2005) plantea una visión alejada de la conceptualización tradicional del lenguaje como descriptivo y pasivo (la realidad genera el lenguaje) proponiendo una interpretación activa en la que no hay realidad hasta que el lenguaje no la genera. El lenguaje es acción y genera realidad, por lo tanto la realidad humana es realidad lingüística. El mundo se crea a partir de nuestras distinciones lingüísticas, interpretaciones y relatos, o sea con la concomitante capacidad que proporciona el lenguaje de coordinar acciones con otros seres humanos.

Este enfoque nos permite pensar a las organizaciones como unidades lingüísticas "...construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí." (147).

Sin lenguaje no sería posible construir organizaciones, ya que es en las conversaciones donde estas aseguran su existencia y permanencia en el entorno. El lenguaje permite que los miembros operen dentro de un trasfondo compartido producido por un permanente hilado de conversaciones conocido como "cultura".

Echeverría plantea que "la cultura permite el desarrollo de prácticas sociales propias de la organización, de estándares sociales comunes desde los cuales cada miembro individual emite juicios, de formas compartidas de actuar y de hacer frente a las circunstancias para producir resultados" (148).

La organización es una red estable de conversaciones que genera en el mundo una identidad, que trasciende a sus miembros individuales, y es socialmente responsable por sus acciones.

El autor postula que la organización es un sistema lingüístico, lo que ocurre en su interior puede ser analizado desde la perspectiva de sus conversaciones y serán sus competencias comunicacionales quienes determinen, en un alto grado, las posibilidades de éxito o fracaso de la organización en el mercado.

Comunicación eficaz

La cantidad de comunicación que circula en una organización no es sinónimo de calidad de comunicación. Por el contrario, muchas veces, la sobrecarga de información satura a los miembros excediendo su capacidad de comprensión y procesamiento.

Es fundamental encontrar en cada oportunidad los canales más adecuados para comunicarse, tener en cuenta las barreras que impidan el entendimiento mutuo y evitar los ruidos que puedan, potencialmente, dificultar la comprensión de lo que se quiere comunicar (Pérez van Morlegan, 2011).

La comunicación eficaz es aquella que genera confianza mutua y evita que malos entendidos se conviertan en conflictos que posteriormente serán de difícil resolución. Para ello es fundamental escuchar al otro, tarea no tan sencilla como podría suponerse. Es necesario esforzarse y tener práctica para poder concentrarse en lo que el interlocutor dice y estar seguro de interpretar su mensaje.

La *escucha defensiva* conduce a estar más preocupado por los propios pensamientos y lo que se va a responder que por escuchar al interlocutor.

La *escucha social* se limita a "prestar oído" pasivamente al que habla.

La *escucha activa*, en cambio, es intensa, supone mostrarse interesado y respetar el tiempo de la otra persona para expresarse, no adelantarse al final de sus frases ni interrumpirla y comprobar que se ha captado lo que ella ha dicho. Es importante intentar entender su posición y no dejar que los puntos de vista personales interfieran en la percepción del mensaje.

Para construir un mensaje eficaz es importante incluir toda la información relevante. El poema "Seis hombres honestos y serviciales", del Premio Nobel Rudyard Kipling, puede aportar un esquema básico para facilitar esta tarea:

"Tengo a seis hombres
Honestos y serviciales.
Ellos me han enseñado
Todo lo que sé.
Sus nombres son Qué
Y Por qué y Cuándo
Y Cómo y Dónde
Y Quién."

Caso para analizar: (colaboración Lic. Julián Ortega)

A continuación se presenta un breve caso para trabajar los contenidos teóricos desarrollados anteriormente. Lo invitamos a leerlo y a contestar las preguntas que se detallan más abajo.

Laura González tiene 29 años y es Licenciada en Administración por la Universidad de Buenos Aires, graduada con diploma de honor. Luego de adquirir experiencia laboral en empresas del medio local, viajó a Inglaterra para cursar una Maestría en Finanzas en la Escuela de Negocios de Londres.

Retornó al país hace seis meses por una propuesta de trabajo que implicaba grandes desafíos y posibilidades de crecimiento a nivel profesional: desempeñarse como la nueva gerente operativa del Departamento de Administración y Finanzas de la empresa más importante del país en materia de alimentos y golosinas. Su función implicaría el reemplazo de Juan Urquiza, a cargo de dicho sector por más de veinte años, con una excelente gestión, que ahora lo dejaba vacante con motivo de su jubilación.

Laura aceptó esta propuesta sin pensarlo dos veces. Creyó que estaba sumamente calificada para ocupar dicho puesto, tanto por su experiencia como por su formación académica. Sin embargo, pasados los primeros tres meses, el balance no era positivo. Interrogada por el gerente general de la compañía acerca de cómo se sentía en su nuevo trabajo, ella manifestó que el personal a su cargo, conformado por ocho contadores y cuatro empleados administrativos, no respondía eficazmente a sus órdenes: muchas veces tenía que repetir las cosas porque parecía que sus colaboradores no entendían las consignas o que se negaban a cumplirlas, no realizaban las tareas en el tiempo especificado por ella y evitaban intercambiar con ella cualquier tipo de comunicación que no estuviese ligada estrictamente a lo laboral. Como sospechaba que hablaban a sus espaldas decidió evitar dirigirse hacia ellos, a excepción de las situaciones de urgencia. Se sentía sola y sin el respaldo de nadie, llegando a pensar que la aceptación de dicho cargo había sido un error.

Por su lado, el gerente general mantuvo una reunión con los empleados del Departamento de Administración y Finanzas para escuchar a la otra parte. En la misma estos manifestaron que Laura tenía muy mala manera de dirigirse hacia ellos, que realizaba pedidos que eran imposibles de cumplir en el tiempo estipulado, que hablaba con un lenguaje excesivamente técnico, utilizando frases en inglés, con un tono y una actitud pedantes que hacían insoportable

el vínculo con ella. Nunca se comunicaba para remarcar los logros, en ocasiones les hablaba como si fuese su amiga y por momentos les daba órdenes como si fueran sus esclavos. Todos sentían un gran malestar desde que ella había asumido y algunos incluso temían la posibilidad de perder su trabajo.

El gerente general decidió consultar al gerente de Recursos Humanos para encontrar una pronta solución a dicho conflicto.

Ejercicio:

- 1- Enumere qué principios y funciones de la comunicación se ven afectados en la viñeta.
- 2- Ubique las direcciones que siguen los distintos flujos de mensajes. ¿Considera que se presentan fallas en alguna de ellas? Justifique su respuesta.
- 3- ¿Qué solución propondría al gerente general para resolver este conflicto? Señale qué recomendaciones indicaría a Laura González y al personal bajo su mando para alcanzar una mejora en el aspecto comunicacional.

Referencias bibliográficas

- Bonelli, M.: "Comunicación", en L. Pérez Van Morlegan, J. C. Ayala y otros (eds.), *El comportamiento de las personas en las organizaciones*, Buenos Aires, Prentice Hall- Pearson Education, 2011.
- Echeverría, R.: *Ontología del lenguaje*, Chile, Comunicaciones Noreste Ltda., 2005.
- Fernández Collado, F.: *La comunicación humana*, México, Mc Graw-Hill, 1986.
- Flichy, P.: *Una historia de la comunicación moderna. Espacio público y vida cotidiana*, México, G. Gili Massmedia, 1993.
- Galeano, E.: *Modelos de comunicación*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1988.
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J. y Konopaske, R.: *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, México, Mc Graw-Hill, 2006.
- Goldhaber, G.: *Comunicación Organizacional*, México, Diana, 1994.
- Katz, D. y Kahn, R. L.: *Psicología Social de las Organizaciones*, México, Trillas, 1993.

- Kreps, G.: *La comunicación en las Organizaciones*, Estados Unidos, Addison-Wesley Iberoamericana S.A., 1995.
- Mattelart, A. y Mattelart, M.: *Historia de las teorías de la comunicación*, Barcelona, Paidós, 1997.
- Moriano León, J. A.: "La comunicación organizacional", en F. J. Palací Descals et al., (eds.), *Psicología de la Organización*, México, Pearson Alhambra, 2005.
- Robbins, S. y Judge, T.: *Comportamiento Organizacional*, México, Pearson Education, 1999.
- Watzlawick, P.; Beavis Bavelas, J. y Jackson, D.: *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*, Barcelona, Herder, 1997.

LA FEMINIZACIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

(ELENA M. ZUBIETA)

Introducción

En su revisión de los principales paradigmas en el estudio de las habilidades humanas, Sternberg y Kaufman (1998) presentaban como un hecho incontrovertible que en los test convencionales de inteligencia, los miembros de distintos grupos sociales difieren en sus puntuaciones medias. ¿Qué es lo que estas diferencias muestran? ¿A qué pregunta responden? Para ellos, para entender el campo de las habilidades humanas y de la inteligencia, se deben considerar más las preguntas que las respuestas. Las respuestas a: ¿qué es la inteligencia? muestran que depende de a quién se le pregunta y de que las respuestas difieren ampliamente según las disciplinas, el tiempo y los lugares.

Hacer una presentación sobre la inteligencia implica tener siempre en cuenta que a sus teorizaciones subyacen valores que son socialmente deseables desde el punto de vista de la cultura occidental. En las investigaciones que comparan las conceptualizaciones de la inteligencia entre culturas occidentales y orientales quedan claramente reflejados los tipos de habilidades diferentes valoradas por unas y otras. Una revisión de las concepciones filosóficas chinas de la inteligencia indica que la perspectiva confuciana enfatiza las características de benevolencia y de hacer lo que es correcto. La tradición taoísta, por el contrario, enfatiza la importancia de la humildad, la libertad

respecto de juicios estándares convencionales y el conocimiento completo de uno mismo y de las condiciones externas (Yang y Sternberg, 1997).

Los aspectos sociales de la inteligencia se refuerzan mucho más en las culturas africanas y asiáticas en comparación con la versión convencional occidental basada en el cociente intelectual. En aquellas culturas, las habilidades para facilitar y mantener la armonía y las relaciones intragrupalas estables tienen una gran importancia, aunque esto no signifique que se deje de reconocer la importancia de los aspectos cognitivos.

Las culturas designan como "inteligente" a los atributos cognitivos, sociales y de conducta que valoran como adaptativos a los requerimientos para vivir en esas culturas. En la medida en que hay un solapamiento de esos atributos a través de las culturas, habrá solapamiento en las concepciones culturales de la inteligencia. Las concepciones de la inteligencia pueden variar transculturalmente, por ejemplo en los atributos sociales y de comportamiento que se enfatizan y, no variar en los atributos cognitivos subyacentes (Sternberg y Kaufman, 1998).

Como resultado, hay probablemente un núcleo común de habilidades cognitivas que subyacen a la inteligencia en todas las culturas, a través de las cuales, las habilidades cognitivas tienen distintas manifestaciones.

De lo mencionado, es indudable que a la visión occidental de la inteligencia subyace una mirada operacionalista que la considera como lo que los test de inteligencia miden. Sin embargo, en un *simposium* realizado en 1921 ("Inteligencia y su evaluación: Un simposio"), los expertos enfatizaban en su definición de la inteligencia la importancia de las habilidades para aprender y para adaptarse al ambiente. Sesenta años después Sternberg y Detterman (1988) realizaron un simposio similar. Las habilidades de aprendizaje y de adaptación mantuvieron su importancia, y un nuevo énfasis apareció: la metacognición o la habilidad para entenderse o controlarse a uno mismo.

Sin embargo, el consenso parece relativo. Sattler (1996) relata que en ese simposio estaba presente Terman que definió a la inteligencia como la capacidad para realizar "pensamiento abstracto" y que, aunque estaba muy consciente del peligro de poner demasiado énfasis en los resultados de una prueba en particular, sus comentarios indudablemente poseen validez en la actualidad. El autor, citando a Wesman (1968), señala que la confusión concerniente a las maneras de definir y medir la inteligencia se vincula al hecho de que esta es un atributo, no una entidad, que refleja la suma de las experiencias de aprendizaje de un individuo.

Snyderman y Rothman (1987) preguntaron a 1020 expertos en el campo de la psicología, educación, sociología y genética, cuáles creían que eran los elementos importantes de la inteligencia y sus evaluaciones, hallando un alto grado de consenso. De las trece descripciones conductuales que se presentaron a los evaluadores tres recibieron un acuerdo casi unánime (96%): pensamiento o razonamiento abstracto, capacidad para adquirir conocimiento y habilidad para la solución de problemas; la mayoría de los expertos estuvieron de acuerdo en siete de ellas (60 a 80%): adaptación al propio ambiente, creatividad, conocimiento general, competencia lingüística, competencia matemática, memoria y velocidad mental; y tres se mencionaron en pocas ocasiones (menos del 25%): motivación de logro, dirección hacia las metas y agudeza sensorial. La mayor parte de las personas respondieron que las pruebas de inteligencia miden de manera adecuada la mayor parte de los elementos importantes de la inteligencia.

Las perspectivas actuales sobre la inteligencia continúan teniendo como elemento común el énfasis en las relaciones dialécticas entre las influencias innatas y las del desarrollo, pero también hay un fuerte énfasis en introducir el contexto y a otras capacidades más allá de las cognitivas. Se considera que la experiencia modifica a la capacidad mental genéticamente determinada, que las mediciones de la inteligencia muestran solo un espectro limitado de la capacidad intelectual y, que las respuestas que dan los individuos a las pruebas se relacionan con sus antecedentes únicos de aprendizaje.

Los abordajes contemporáneos indican que la inteligencia es un concepto más global de lo que antes se había imaginado. Cualquiera sea la posición que se adopte hacia los conceptos de inteligencia, es importante que se reconozcan los antecedentes de aprendizaje de los individuos y el contexto que determina las formas en que utilizan su inteligencia. Asimismo, en esta valoración del "contexto" de estas nuevas consideraciones, no hay que obviar el impacto que en los últimos años está teniendo el tema de la variabilidad cultural y los importantes aportes que los estudios transculturales arrojan. En este sentido hay una importante promoción de evaluaciones "culturalmente sensibles" que intentan evitar que los requisitos estadísticos-metodológicos no operen en un vacío cultural (Casullo, 1999).

En las últimas décadas del siglo pasado, nuevas perspectivas y abordajes de la inteligencia comenzaron a acaparar más atención, enfatizando el carácter multidimensional del fenómeno y sus condicionamientos sociales y culturales. Aun así, en el mundo occidental, la práctica para evaluar la inteligencia sigue

estando hegemonizada por una corriente psicométrica (Frank de Verthelyi, 2000) aunque los interrogantes y las controversias son cada vez más.

"[...] la Inteligencia es una etiqueta conveniente para la colección de disposiciones que en combinación resulta en una conducta adaptativa en un cierto contexto cultural, no es otra cosa [...] más bien es una compleja mezcla de ingredientes [...] la invención es social." (Sternberg, 1985, 36).

Inteligencia y trabajo

En el marco descripto, abordar la inteligencia desde una perspectiva psicosocial implica reconocerla como un fenómeno que es interpretado en el intercambio social y relevante para la distribución de roles y funciones. Conlleva también a situar a la inteligencia cultural y socialmente, pues cada sociedad demanda, en momentos sociales e históricos determinados, capacidades y aptitudes específicas de sus sujetos, produciendo muchas veces un vacío entre el mundo académico y el mundo laboral y de realización cotidiana.

Si, como sostiene Medá (1998), el trabajo es una categoría históricamente construida, y por estratos, cada época y contexto tiene una valoración y concepción del mismo, así como se modifican las habilidades por este requeridas. Desde las últimas décadas del SXX ha habido una profunda transformación a nivel mundial que ha alterado las condiciones sociales y económicas que implicaron para el contexto del trabajo un nuevo orden de relaciones. La internacionalización y globalización de los procesos económicos, junto a la innovación tecnológica, las nuevas condiciones sociales y los cambios demográficos dan forma a un contexto que reclama un nuevo prisma para observar la realidad.

Interesa resaltar los cambios que refieren a modificaciones en los patrones culturales, en coherencia con Dejours (1998) que, desde una antropología de las técnicas, y para dar cuenta del trabajo como actividad subjetivamente, habla de la técnica como "acto tradicional eficaz". En este sentido, el acto de transformación del mundo real por el trabajo debe referirse a una cultura que hace que este sea tangible, y que le da el sentido de eficacia a través del juicio

de los otros. Este acto sobre lo real, iniciado por la cultura y sancionado por el juicio de los otros es lo que permite entender a qué cambios de patrones demográficos y culturales responde una nueva idea de inteligencia. Dicho de otro modo, ¿qué nuevas habilidades aparecen como críticas para establecer un intercambio satisfactorio con el entorno? Filippi (2000) plantea que la globalización y la revolución tecnológica no son transformaciones indoloras sino que producen cambios en las formas y en la organización del trabajo que demandan al individuo nuevas aptitudes y habilidades: complementariedad, incertidumbre y contextualismo son las nuevas condiciones de adaptación al contexto. Por otro lado, estos nuevos requerimientos también le ocasionan a las personas nuevas enfermedades laborales. Como bien previene Dejours (1998), no solo se importan nuevas formas de organización del trabajo, sino también las patologías a ellas asociadas.

El propósito de este capítulo es *poner en contexto* a la inteligencia como paso necesario para la comprensión del proceso a través del cual el concepto pasó, por un lado a denominarse en plural, *las inteligencias* y, por otro, a integrar habilidades y aptitudes nuevas que refieren a la eficacia en el intercambio social con otros así como el manejo emocional. Se propone una reflexión sobre *la feminización del trabajo en Occidente* y la consecuente emergencia de una *inteligencia social y emocional*.

Los cambios ocasionados en las últimas décadas del siglo pasado han dado lugar a dos fenómenos importantes que ocupan a las ciencias sociales en general y a la psicología social en particular: la aceleración e incremento de los procesos de aculturación, y la creciente presencia de la mujer en el mercado de trabajo, ambos con importantes repercusiones en la cognición social en términos de escenarios de intercambio por un lado y de expectativas en función del género, por el otro.

Demográficamente, hay un ascenso de la población más joven y un incremento en el flujo de migraciones que da cuenta de una mayor heterogeneidad de la población. Esto, junto al importante incremento de la inserción de la mujer en el mercado laboral, hacen que el trabajo tenga una *nueva apariencia*, con tendencias generales de cambio pero con diferencias sustanciales según el desarrollo económico y las características culturales y sociales de cada país.

El incremento de las relaciones entre regiones y países, producto de la internacionalización de los mercados, dio lugar a una dinámica de mutua aculturación en la que se reduce el carácter local de la comunidad para dar paso a la denominada *aldea global*. Touraine (2001) plantea claramente

cómo cultura y economía, el mundo instrumental y el mundo simbólico se separan. De manera paradójica la globalización implica una homogeneidad en lo instrumental y una heterogeneidad en lo cultural y simbólico. De las sociedades modernas y sus instituciones salen por un lado las redes globales de producción, consumo y comunicación y, por el otro, crece un retorno a la comunidad. Aun en esta paradoja, la nueva sociedad multicultural demanda cada vez más estar prevenidos de los códigos diferentes de comunicación, expresión y comportamiento, las competencias interculturales se vuelven herramientas críticas para un desempeño efectivo. Como señala Quijada (1998), el multiculturalismo no era parte de la reflexión política del siglo XIX.

Si bien hay un proceso de individualización, de paso hacia un posmaterialismo, de la mano de una incipiente democratización, relaciones horizontales y en acciones sociales basadas en decisiones compartidas y acceso a la información, las diferencias son profundas entre los países en función de sus divergentes caminos de desarrollo. Tanto Godio (2001) como Todaro y Yañez (2004) orientan sus análisis a describir y prevenir de las nuevas formas de empleo atípico, de las nuevas características del trabajo remunerado, de la heterogeneidad de sus formas contractuales y de sus estructuras descentralizadas en horarios y lugares flexibles, que pueden llevar a *dinámicas pseudoindpendientes*, de *soberanía ficticia*. Asimismo, en ambos textos se resaltan, junto a las nuevas formas de empleo y de organización del trabajo, la ocurrencia de importantes cambios culturales.

Godio (2001) analiza los cambios que se ocasionaron a fines del siglo XX como el proceso de *autorrevolución del capital* en el que se reestructuran las relaciones sociales de producción, haciendo énfasis, entre otros, en la importación a occidente del llamado *toyotismo japonés*. El desarrollo de los *tigres asiáticos* en los años 70 del siglo pasado implicó la llegada no solo de un estilo de producción y trabajo sino de toda una cultura, de una visión del mundo, que Occidente debió incorporar para estar en condiciones de competir.

Todaro y Yañez (2004), por su parte, describen la transformación del trabajo, la creciente heterogeneidad de las formas de empleo del trabajo dependiente, los procesos de desestandarización y diversificación a través de su impacto en la desestabilización de las biografías individuales. Las autoras centran la atención en los cambios socioculturales que crean nuevas subjetividades, actitudes y expectativas, haciendo especial hincapié en la creciente participación de la mujer en el mercado laboral que, junto a otros

cambios, interpela a la *relación laboral normal* en la actualidad poniendo en tela de juicio al modelo *hombre-proveedor/mujer cuidadora*, modificando el sistema de género y de régimen familiar.

En este marco, no extraña que la inteligencia se pluralice y que se difundan desde la esfera de la divulgación aspectos y dimensiones de ella que la Academia hacía tiempo que venía estudiando pero que no eran *competencias necesarias* que la sociedad demandara para el desempeño en la esfera pública y productiva; que no eran criterio de eficacia, en palabras de Dejours (1998). En este sentido, la cultura oriental económicamente competente demanda a las sociedades occidentales el entrenamiento en *habilidades colectivas* de referencia grupal como el trabajo en equipo, que aluden a un sujeto holístico sintético, parte de un todo y que se refleja en la calidad total. Asimismo, a los procesos grupales subyacen habilidades y destrezas que posibiliten la autonomía y la toma de decisiones pero sobre la base de la colaboración y la cooperación, lo que hacen necesarias aptitudes interpersonales, habilidades sociales que permitan el intercambio con ese otro cada vez más diverso.

De la misma manera, se hacen necesarias habilidades tradicional y culturalmente asociadas a las mujeres, y a su supuesto ámbito de desempeño, el mundo íntimo, privado y familiar. La expresividad comunal femenina empieza a trasladarse como necesidad al ámbito público, ocupado por la instrumentalidad y asertividad masculina. Los estudios en valores verifican el hecho de que en general, las mujeres enfatizan metas orientadas a la autotrascendencia, que enfatizan valores de universalismo y benevolencia orientados a la comprensión, aprecio, tolerancia y protección de todas las personas y la naturaleza, y por la importancia en la preservación e intensificación del bienestar de las personas con las que se está en contacto frecuente. Por su parte, los hombres se caracterizan por un perfil de metas orientado a la autopromoción, hacia el poder y el logro. Dan más importancia al estatus por sobre las personas y los recursos, y al éxito personal mediante la demostración de competencia según criterios sociales. Por ello se sostiene que las mujeres son *comunales-expresivas* y los hombres *instrumentales-agénticos* (Zubieta, Muratori y Fernández, 2012; Zubieta, Fernández y Sosa, 2012).

También se comprende el hecho de que el liderazgo fue un fenómeno pensado en términos masculinos y que las mujeres, a la hora de ejercer el liderazgo aún hoy, deben masculinizarse y volverse "contra-estereotípicas" (Cuadrado, 2007; Zubieta, Beramendi, Sosa y Torres, 2010).

Esta bienvenida a la comunalidad y a la expresividad también se observa en la concepción del bienestar. A la línea hedónica centrada en los juicios del individuo sobre sí mismo, "bienestar subjetivo", se ha sumado la perspectiva eudaemónica que incluye la importancia y percepción de la calidad de las relaciones con otros, "bienestar psicológico", y finalmente, el "bienestar social", que integra la valoración que las personas hacen de su relación con el entorno social (Zubieta y Delfino, 2010). Los estudios muestran que si bien a la hora de evaluar el bienestar al nivel hedónico no hay diferencias sustanciales entre hombres y mujeres, estas aparecen al incorporar en el análisis la dimensión relacional y contextual. Los hombres se sienten mejor en relación al "bienestar psicológico" en aquello que les da autonomía, posibilidad de resistirse a la presión social y a la autorregulación del comportamiento, mientras que las mujeres experimentan mayor bienestar en aquello que atañe a una mejor relación con los otros, exhibiendo una mayor necesidad de satisfacer la necesidad de estabilidad y confianza en el plano relacional. Asimismo, las mujeres se perciben mejor en comparación con sus pares masculinos en aquello que atañe al crecimiento personal, al interés por crecer como personas y poder desarrollarse de acuerdo a sus capacidades. En lo que hace a la valoración de la relación con el entorno, el "bienestar social", son las mujeres quienes mejor evalúan, en comparación con los hombres, la calidad de las relaciones que mantienen con la sociedad o sus grupos de pertenencia a la vez que se sienten más útiles, que pueden sacar más provecho del entorno y que aportan a un bien común (Zubieta, Muratori y Fernández, 2012). Estos resultados corroboran la hipótesis de trabajo planteada en términos de percepciones diferenciales respecto del bienestar provisto por el entorno en función del género. Los datos están probablemente en consonancia con la mejora que las mujeres experimentan en lo que hace a un mayor reconocimiento en cuestiones de la esfera pública, ya que exhiben mejores puntuaciones en dimensiones que se asocian a la autoeficacia y a la motivación para actuar y desarrollarse. Como se sostenía en un estudio previo (Zubieta y Delfino, 2009), aun con importantes desigualdades de inserción y consideración respecto de los hombres, los avances logrados pueden hacer que cierto grupo de mujeres perciba que ha logrado más que sus pares hombres y se muestren optimistas respecto de sus posibilidades de crecimiento personal.

Las mujeres perciben mejor que los hombres su relación con el entorno en términos de integración y evalúan mejor que sus pares masculinos la calidad

de las relaciones con la sociedad. Estos datos van en la línea de exploraciones previas (Zubieta y Delfino, 2010; Zubieta *et al.*, 2011) en las que, además de una mayor integración, en términos de bienestar psicológico, las mujeres manifestaron experimentar un mayor dominio del entorno y propósito en la vida en comparación con los hombres. Se asociaba los resultados obtenidos a la mejora que las mujeres experimentan en lo que hace a un mayor reconocimiento en cuestiones de la esfera pública que aportan a un buen funcionamiento psicológico relacionado con el *locus* de control interno, a la alta autoeficacia y a la motivación para actuar y desarrollarse (Muratori, Delfino y Zubieta, 2012).

El bienestar de las mujeres pasa más por la valoración que hacen de su relación con el entorno, mientras que el de los hombres se focaliza más por mantener la individualidad y singularidad. En términos de bienestar psicológico las mujeres se perciben más satisfechas que los hombres en sus posibilidades de crecimiento, y en la calidad de las relaciones que pueden establecer con los otros. Por su parte, los hombres vivencian de manera más óptima sus posibilidades de mantener ciertos niveles de autonomía y de resistirse a la presión social. Esto se refuerza en el bienestar social, en el que las mujeres sobresalen por su sentimiento de utilidad y de relación positiva con el entorno en comparación con los hombres. Las mujeres parecen tener un bienestar más relacional y de mayor alto contexto que el de los hombres (Zubieta, Muratori y Mele, 2012).

Armonía, contención y preocupación por el bienestar de los otros, atributos del estereotipo femenino se vuelven aptitudes necesarias para desempeñarse en el ámbito público; sociabilidad y emoción se vuelven habilidades de "competencia social pública" frente a la racionalidad individualista de otras épocas. Aun cuando se observa lo que los estudios en psicología social del género siguen mostrando como desventaja de las mujeres respecto de los hombres, que deben masculinizarse para ejercer el liderazgo, y volverse contra-estereotípicas, también es cierto que el liderazgo transformacional acapara cada vez más atención por sobre el liderazgo transaccional. Los estudios muestran que el liderazgo transformacional despliega competencias más femeninas mientras que el transaccional requiere de habilidades más masculinas, así como que en la percepción del bienestar la mujer es más contextual y relacional mientras que en los hombres tiene que ver más con dimensiones como la autonomía y una mayor independencia del contexto (Zubieta, 2008).

Góngora y Casullo (2009), en un estudio clínico relacionan valores e inteligencia emocional (en adelante IE), encontrando que la alta IE se relaciona con valores de autotranscendencia.

En un estudio local realizado con militares entrenados para participar en misiones de paz, se indagó la relación de algunas competencias culturales con valores (Sosa, Mele y Zubiera, 2009). Se encontró que las metas de autotranscendencia –universalismo y benevolencia– se asocian positivamente con todas las dimensiones de IE y con su puntaje total. De manera esperable, la asociación no es significativa con la autopromoción, que integra los valores de poder y logro, más centrados en el individuo, de menor capacidad empática y que se opone a la autotranscendencia. Por su parte, los valores de apertura al cambio se asocian positivamente con la atención emocional. Las hipótesis de trabajo subyacentes que guiaron el análisis postulaban que, a partir de la taxonomía de valores y en tanto consideración del otro y aceptación de la novedad y los desafíos, las actitudes favorables hacia el multiculturalismo se asocian más a valores de autotranscendencia y apertura al cambio a la vez que muestran cierta competencia con metas que tienden a la conservación y la autopromoción. Además, las actitudes favorables a la diversidad cultural se relacionan con un conjunto de competencias sociales entre las que se encuentra la IE. El hecho de participar en experiencias de intercambio cultural –y el mayor contacto asociado– interviene en una mayor acentuación de valores que incorporan el bienestar de los otros, tanto del contexto inmediato como general. Los estudios previos indican que un nivel adecuado de IE se asocia a una menor ansiedad social y depresión, una mejor autoestima y mayor satisfacción interpersonal a la vez que posibilita un mayor uso de estrategias de afrontamiento activo (Extremera y Fernández Berrocal, 2004). Se encontró además que la atención y claridad emocional, así como las puntuaciones totales aumentan con la edad aunque la relación no está clara respecto de la reparación. En términos de validez convergente, se encontró que los valores de universalismo, benevolencia y autodirección y la dimensión subyacente de autotranscendencia se asocian positivamente a la IE y sus dimensiones. A su vez, los valores de universalismo, benevolencia, tradición y autodirección mantienen asociaciones positivas con actitudes favorables a la diversidad cultural.

Este análisis “situado” de la inteligencia, que permite detectar lo que es necesario pensar sobre la inteligencia según épocas y entornos, tiene en su

base una perspectiva multidimensional o múltiple, cuyas características se reseñan a continuación.

Inteligencias múltiples:

Gardner (1983) propone la existencia de diferentes formas de inteligencia no centradas en el dominio cognitivo y “culturalmente moldeadas”. Considera que no hay una simple y unificada inteligencia sino un conjunto de inteligencias relativamente distintas, independientes y múltiples. Pretende ampliar los límites del concepto y resaltar una serie de habilidades de tipo práctico y creativo. En su libro *Inteligencias Múltiples* (1983) manifiesta la insatisfacción general con los métodos psicométricos de medición del cociente intelectual (en adelante CI) y propone que la evaluación de dichas capacidades debe llevarse a cabo en contextos más naturales y reales (Fernández y Ramos, 1999).

Originalmente Gardner (1983) propuso siete inteligencias múltiples: a- Lingüística (usada para leer libros o escribir poemas); b- Lógico-matemática (usada para derivar pruebas lógicas o para resolver problemas matemáticos); c- Espacial (usada para acomodar maletas en el maletero de un coche); d- Musical (usada para cantar una canción o componer una sinfonía); e- Corporal Kinestética (usada para bailar o jugar al fútbol); f- Interpersonal (usada en entender e interactuar con otras personas), y g- Intrapersonal (usada para entenderse a uno mismo).

En 1998 Gardner propuso una inteligencia adicional como una parte confirmada de su teoría, la inteligencia naturalista, que es aquella que describe personas capaces de discernir dinámicas, guiones en la naturaleza. Charles Darwin sería un ejemplo notable. Gardner sugiere que pueden haber otras inteligencias “candidatas”: la inteligencia espiritual (involucra a quienes le conciernen los temas existenciales o cósmicos y el reconocimiento de la espiritualidad como el logro de un estado de ser o vida) y la existencial (que implica a quienes conciernen temas últimos).

Inteligencia práctica y exitosa:

Dentro de estos enfoques, una definición amplia de la inteligencia la considera como la capacidad de adaptarse al ambiente y aprender de la experiencia. Sternberg (1985) extrajo de una variedad de definiciones, tres tipos principales de inteligencia: "habilidad para resolver problemas", "habilidad verbal" y "competencia social". Asimismo, sugiere prestar menos atención a las nociones convencionales de inteligencia y más a la que propone como "inteligencia exitosa", que es una redefinición de la competencia social (Sternberg, 1996).

Sternberg (1996) define a la inteligencia exitosa como la habilidad de las personas para adaptarse, moldearse y seleccionar ambientes adecuados para sus objetivos y los objetivos de su sociedad y cultura. Una persona inteligente exitosa equilibra adaptación, amoldamiento y selección, haciendo uso de cada una cuando es necesario. Esta inteligencia involucra un discernimiento individual de las fuerzas y debilidades propias y la capacidad de ver las formas de capitalizar esas fuerzas así como de compensar o corregir las debilidades. Tres amplias habilidades son necesarias: analíticas, creativas y prácticas.

Las habilidades analíticas se requieren para analizar y evaluar las distintas opciones con las que uno se encuentra en la vida.

Las habilidades creativas se requieren, en primer lugar, para generar opciones de problema-solución. Los individuos creativos son aquellos que "compran bajo y venden alto" en el mundo de las ideas. Las investigaciones muestran que estas habilidades son parcialmente distintas a las convencionales del CI, y que pertenecen a dominios específicos, es decir, la creatividad en un dominio (como el arte) no necesariamente implica creatividad en otro (como la escritura) (Sternberg y Lubart, 1996).

Las habilidades prácticas se requieren para decidir entre opciones y hacer que estas funcionen. Aparecen cuando la inteligencia se aplica a contextos del mundo concreto. Las investigaciones muestran que el conocimiento tácito se adquiere a través de la utilización de la experiencia, que es relativo a un dominio específico, que su posesión es relativamente independiente de las habilidades convencionales, que predice criterios de éxitos en el trabajo tan bien, y a veces mejor, que el CI (McClelland, 1973). En el mismo sentido, no se encontró relación entre el CI y la complejidad de las estrategias utilizadas.

Hay también evidencia que la inteligencia práctica puede enseñarse, al menos en algún grado. Gardner (1994) señala que alumnos de escuela media que recibieron un programa para desarrollar su inteligencia práctica (estrategias para lectura efectiva, escritura, realización de las tareas y de test) mostraron un *tendimiento* mejor (pretest al postest) que los alumnos del grupo de control que recibieron un tratamiento alternativo pero irrelevante.

Los estudios sugieren que hay otros aspectos importantes de la inteligencia que son relativamente independientes del CI. De acuerdo con la Teoría de la inteligencia exitosa, los niños de habilidades múltiples son desalentados en las instituciones educativas porque los maestros tienden a valorar las habilidades analíticas (como la memoria) a expensas de las habilidades prácticas y creativas.

Sternberg y Lubart (1996) diseñaron un experimento para ilustrar este punto y encontraron que los estudiantes cuya instrucción seguía sus patrones de habilidades tuvieron un rendimiento significativamente mejor al de los alumnos con otra instrucción más estándar. También observaron que la predicción sobre el rendimiento del curso fue mejorada teniendo en cuenta las habilidades prácticas y creativas tanto como las analíticas.

En lo que hace al ámbito laboral, Filippi (1993) propone reflexionar acerca de una nueva lectura del concepto de inteligencia con el fin de compensar las restricciones del CI y de incorporar las nuevas dimensiones que las investigaciones comienzan a desarrollar para incorporar los factores emocionales y las actitudes psicológicas, asociadas a un mejor rendimiento y éxito, tanto en la vida cotidiana como en el trabajo. La reflexión acerca de la influencia de los factores emocionales en la productividad del individuo lleva a la autora a sostener que: "cuando evaluamos inteligencia en el área laboral es mucho más pertinente utilizar el concepto de inteligencia adaptativa, que el viejo concepto de cociente intelectual" (Filippi, 1993, 5).

La *inteligencia adaptativa* es entonces la respuesta a la inquietud sobre una lectura diferente de la inteligencia aplicada al trabajo, y está compuesta por: a) el *quantum* de nivel intelectual y el tipo de pensamiento que el individuo pone en juego en una determinada situación de trabajo; b) un estilo funcional, es decir cuando la persona tiene la posibilidad de cambiar voluntariamente de un aspecto de la situación a otra; c) la capacidad de tener presente simultáneamente varios aspectos de una situación; d) la habilidad de captar lo esencial de un todo dado; e) el poder pensar y actuar de manera simbólica, separando el yo del mundo exterior; f) la destreza para generalizar

y resumir propiedades comunes, g) la aptitud para separar los componentes de una situación; h) la libertad de pensar eficientemente dentro de los límites de la capacidad intelectual; i) la libertad de actuar sin compulsión e inhibición exagerada y; j) la capacidad de establecer y sostener relaciones humanas. Este último componente en coherencia con la inteligencia social de Sternberg (1985).

La emoción como “competencia social”

En un contexto en el que prevalecen las interacciones interculturales, y en el que se valorizan en el espacio público, atributos culturalmente atribuidos a las mujeres, la emoción también sale del espacio irracional e íntimo, para transformarse en una nueva competencia social.

Si bien el concepto de “inteligencia emocional” (IE) fue introducido en el ámbito académico por Salovey y Mayer (1990; Mayer y Salovey, 1995; 1997), su popularización se debió a la publicación del *best-seller* de Goleman (1995) *Inteligencia Emocional*. Algunos consideran que el éxito social y la popularidad del concepto de IE y medidas similares se deben al cansancio provocado por la sobrevaloración del concepto de CI, el mal uso de sus resultados en el ámbito educativo y la antipatía generalizada ante personas que posean un alto nivel intelectual al mismo tiempo que demostraban una importante falta de habilidades sociales (Fernández Berrocal y Ramos Díaz, 1999).

Para Fernández Berrocal y Ramos Díaz (1999), los conceptos definidos por Gardner (1983) de inteligencia interpersonal (capacidad de entender a otras personas y sus motivaciones) e intrapersonal (conocimiento de uno mismo) son los predecesores directos de la IE. En términos generales, se la define como la habilidad para percibir adecuadamente, evaluar y expresar las emociones; la habilidad para acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan el pensamiento; la habilidad para entender las emociones y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones con el fin de promover crecimiento emocional e intelectual (Mayer y Salovey, 1997).

Salovey y Mayer (1990) definen la IE como “una parte de la inteligencia social que incluye la capacidad de controlar nuevas emociones y las

de los demás, discriminar entre ellas y usar dicha información para guiar nuestro pensamiento y nuestros comportamientos” (239). La propuesta de los autores ha permitido una aproximación al estudio de las diferencias individuales en la comprensión y el manejo emocional, lo cual ha llevado a que se avance en el estudio de su capacidad predictiva y de su influencia en diversas áreas vitales. La IE alude a una habilidad, la del procesamiento emocional de la información y de las capacidades asociadas a ese enjuiciamiento. La IE trata del uso adaptativo de nuestras emociones en nuestra cognición de forma que el individuo pueda resolver problemas y adaptarse eficazmente al ambiente.

Fernández Berrocal *et al.* (2001) destacan que la IE es un proceso con tres facetas: percepción, comprensión y regulación emocional. Es decir, la puesta en práctica de la IE implica que la persona decida, respecto de sí mismo o de otra persona: a) *atender a los sentimientos* (grado en que se tiende a observar los sentimientos) como “pienso a menudo en mis sentimientos” u “otorgo mucha atención a cómo me siento”; b) *claridad en los sentimientos* (habilidad para discriminar/diferenciar entre sentimientos) como “a veces no puedo decir cuáles son mis sentimientos” y; c) *regulación emocional* (capacidad para regular las emociones) como “aunque me sienta mal, intento pensar en cosas positivas”. Si sólo se atiende y aclara, sin regulación, se corre el riesgo de quedar en una etapa de rumiación que, a largo plazo incrementan la ansiedad y la depresión.

Fernández Berrocal y Ramos Díaz (2001), al introducir la temática de la IE, señalan a comienzos de este siglo, cómo se incrementan en cantidad y variedad los estudios orientados a comprobar el hecho de que cuando los individuos son hábiles en el manejo de sus estados emocionales experimentan un mayor ajuste psicológico a su entorno. Los autores puntualizan varios estudios que corroboran aquella dirección:

- Las personas con mayor IE informan de un mayor dominio en las tareas que realizan, lo que los conduce a experimentar un mayor bienestar personal. Las personas con menores niveles de IE exhiben un pobre bienestar personal y una mayor tendencia a la depresión.
- Los individuos con alta IE tienen menor probabilidad de sufrir depresión y ansiedad. Además, las personas con IE inhiben menos la expresión de estados emocionales y muestran mayores índices de empatía o capacidad para comprender las emociones experimentadas por otros individuos.

- La IE mantiene asociaciones positivas con variables de adaptación psicológica tales como la autoestima, la empatía, la extroversión, la apertura a los sentimientos, la satisfacción vital y la calidad de las relaciones sociales.
- Las personas con alta IE exhiben menos sentimientos de naturaleza negativa y más de naturaleza positiva, se muestran más agradables, tienen menos dificultades para identificar y describir sentimientos, y son menos propensos a la sintomatología somática o a su incremento en situaciones de estrés.

En lo que respecta al género, son las mujeres quienes mayores puntuaciones obtienen en general en la IE (percepción de emociones, comprensión y manejo emocional).

Inteligencia emocional en el ámbito del trabajo

El ámbito organizacional resulta atractivo para demostrar cuán emocionalmente inteligentes pueden ser los trabajadores para las instituciones. Para algunos autores, las personas con alta IE muestran una mejor adaptación y resultados positivos en sus trabajos. Concretamente, estos trabajadores deben tener una mejor relación con los compañeros de trabajo, con sus superiores, una mejor performance, mayor satisfacción y compromiso con el trabajo y la organización, entre otros.

Lopes, Grewal, Radis, Gall y Salovey (2006) muestran en su estudio que la IE se asocia al *rendimiento laboral*, al *estado del ánimo* y a las *actitudes en el trabajo*. Sobre 44 empleados, se verifica que los individuos emocionalmente inteligentes reciben mayores aumentos salariales por sus actitudes y ocupan puestos más altos en la compañía, en comparación con sus compañeros. Además, de la evaluación realizada por sus pares y supervisores, son mejor valorados en facilitación interpersonal y tolerancia al estrés. Salvo algunos casos, estas asociaciones se mantienen significativas tras controlar por otros predictores como la edad, el sexo, la educación, la habilidad verbal, los cinco grandes de la personalidad y el estado de ánimo como rasgo.

Brotheridge (2006) analizó el papel de la IE y otras variables de diferencias individuales en la predicción del trabajo emocional relacionado con las *demandas situacionales*. Los trabajadores con niveles más altos de IE son los más propensos a percibir la necesidad de mostrar frecuentemente emociones como parte de su trabajo y realizar un comportamiento profundo en respuestas a estas demandas situacionales.

Velasco, Fernández, Páez y Campos (2006) verifican que la IE converge con la *alexitimia* en un factor de claridad y regulación de la emoción, que a su vez muestra validez de criterio con autoinformes de salud mental, balance afectivo y ajuste social, y simultáneamente a un perfil adaptativo de afrontamiento al estrés que media y explica cómo la claridad emocional y la capacidad para identificar los sentimientos ayudan a la regulación emocional.

Hace menos de diez años, Barrios Martos (2007) señala que aun cuando eran todavía escasos y recientes los estudios que abordaban la relación entre IE y el comportamiento en el trabajo, ya sugerían su influencia en el rendimiento individual, en la calidad del liderazgo, en la toma de decisiones, en el afrontamiento al estrés y en la satisfacción laboral. Al igual que lo realizado por Fernández Berrocal y Ramos Díaz (2001) respecto de la relación de IE y el ajuste psicológico a principios de siglo, Barrios Martos (2007) ofrece un buen punteo de los hallazgos de los estudios sobre IE y éxito laboral:

- La IE se asocia a un *mejor rendimiento*, a una mejor evaluación de los supervisores en comparación con aquellos con menores habilidades emocionales. Sin embargo, se remarca la necesidad de profundizar en verificar si la IE influye en el rendimiento de forma consistente o depende del tipo de tarea y de otras potenciales variables.
- Las habilidades emocionales de los miembros influyen en el rendimiento y en otras actividades de los equipos de trabajo. La IE predice el *trabajo en equipo*.
- Los mejores líderes exhiben altas puntuaciones en IE; y el *liderazgo transformacional* se asocia positivamente a altas puntuaciones en IE, sobre todo en lo que hace a las dimensiones de claridad y regulación emocional. Asimismo, las habilidades emocionales contribuyen a la toma de decisiones ya que ayudan a analizar los problemas y/o situaciones con una mente más abierta, a generar más alternativas de solución y a planificar la acción.
- La IE refiere a habilidades que permiten afrontar y resolver problemas, a factores que reducen el *estrés laboral*. La IE es considerada como una de

las variables individuales que más influye en la interpretación y afrontamiento de situaciones estresantes. Hay una asociación negativa entre la comprensión de emociones y algunos de los indicadores del *estrés ocupacional*.

- Existe una relación negativa entre la regulación emocional y el estrés del *síndrome del burn out*. La atención a las emociones predice dos de las dimensiones del *burn out*: el cansancio emocional y la despersonalización.
- Los individuos altos en IE están más satisfechos con sus trabajos. Hay una relación positiva entre la IE y la *satisfacción laboral intrínseca*, que es explicada fundamentalmente por el factor de regulación emocional.

Bermúdez, Álvarez y Sánchez (2008) verificaron en una muestra española que a mayor IE mayor *bienestar psicológico*. De esta manera, las personas que presentan un mayor autocontrol emocional y conductual perciben que poseen mayor control sobre las demandas del medio y, por tanto una mayor autoestima. Asimismo, se observa una correlación positiva entre la IE y la estabilidad emocional, es decir, cuanto mayor es la IE, mayor es la estabilidad emocional de la persona. Las personas estables emocionalmente, a su vez, poseen mayor autoestima, tienen una actitud más positiva respecto de sí mismas. Toleran mejor también la frustración ya que son capaces de controlar los estados tensionales asociados a la experiencia emocional y su propio comportamiento en situaciones adversas. Las personas estables emocionalmente, con un gran control emocional y de impulsos, aceptan mejor las críticas de los demás y la incertidumbre. Se trata de personas que tienden a la planificación de la acción actuando de forma eficaz, y a formas de afrontamiento orientadas al aprendizaje, aun cuando aquellas suponen fracaso. Las personas con alta estabilidad emocional no son personas de pensamiento rígido, inflexible sino que se adaptan a las situaciones y tienen en cuenta otras opiniones, por lo que no se trataría de personas intolerantes. La IE se asocia a las aptitudes y actitudes requeridas por el *pensamiento lateral* (De Bono, 1989) y el *pensamiento complejo* (Serieyx, 1994) asociados a la innovación y a la creatividad, ya que la estabilidad emocional se relaciona negativamente con el pensamiento supersticioso, la rigidez y las creencias irracionales.

Salvador (2008), es su análisis del papel de la IE en la nueva situación laboral, específicamente en el autoempleo, observa relaciones positivas de las dimensiones de la IE con las de la *autoeficacia emprendedora*. La claridad y la regulación emocional son las que más impacto tienen en el

desarrollo de nuevos productos y oportunidades en el mercado. De gran relevancia práctica para el óptimo desarrollo de la actividad laboral autónoma, se destaca la posibilidad de mejorar los resultados laborales a través del conocimiento y el manejo de la IE, a través de ofrecer programas de prevención, formación y entrenamiento en habilidades socioemocionales que capaciten a los futuros profesionales (Augusto Landa, Berrios Martos, López Zafra y Aguilar Luzón, 2006).

George (2008), en relación a la *efectividad del liderazgo*, propone que la IE juega un rol particular. Al asociar en su estudio los estados de ánimos positivos y la creatividad, sugiere que los líderes con estados de ánimo positivos son más creativos. Los líderes con alta IE además, tienen mayor capacidad para saber que de hecho, el ánimo positivo los llevará a ser más optimistas. En este sentido, están más dispuestos a revisar sus ideas de una manera más neutra o negativa posibilitando una cuidadosa consideración de todos los elementos implicados. Estos líderes muestran una mayor capacidad para reparar estados negativos ya que cuentan con mayores recursos para evitar que la flexibilidad y la creatividad se vean limitadas. Gardner y Avolio (1998) remarcan además que no sólo es importante que los líderes tengan esta visión sino también que la comuniquen de manera efectiva, que la compartan y la hagan colectiva. Un líder alto en IE debe actuar en conocimiento emocional, es decir, los seguidores deben experimentar emociones positivas y apoyar las metas y objetivos del líder cuando este expresa confianza en los seguidores y ayuda a elevar sus niveles de autoeficacia.

La IE es un elemento central para el liderazgo situacional (Ferrari 2010) en un punto óptimo de alta conducta de tarea y alta conducta de relación, es decir, de persuasión y de participación. El nivel de desarrollo del seguidor, en términos de competencia y actitud para realizar una tarea requiere tres competencias fundamentales en el líder: analítica, interpersonal y emocional.

Palmer *et al.* (2000) encuentran en su estudio que si bien la evidencia no es suficiente para apoyar la hipótesis de que los líderes transformacionales son más altos en IE en comparación con los transaccionales, sí apoya el hecho de relaciones significativas entre dos dimensiones del primero: la consideración individualizada y la motivación inspirativa que se asocian a la habilidad para monitorear y regular las emociones. Los líderes más orientados a motivar e inspirar a sus seguidores en el trabajo hacia metas comunes reportan mejores niveles de monitoreo y regulación de las emociones, tanto de las propias como de los otros. De manera similar, aquellos líderes que se

muestran con mayores niveles de preocupación por prestar atención a los logros y necesidades de desarrollo de sus seguidores, también muestran un mejor nivel de monitorear y regular las emociones propias y de otros. Ejemplo de esto es poder percibir y sentir cuándo un subordinado necesita más o menos desafíos en su tarea, o cuándo un subordinado necesita *feedback*. Implica saber monitorear cuándo un subordinado está aburrido o frustrado ante una determinada tarea, pero también el saber regular o gestionar esa emoción, si se percibe que el individuo siente que no se aprécia su trabajo, darle un *feedback* (Yammarino *et al.*, 1993).

De lo hasta aquí expuesto, y retomando a Berrios Martos (2007), es imprescindible para intervenir de manera eficaz en el ámbito del trabajo, orientados a un trabajo estructurante, en términos de Dejours (1988), entrenar en la IE.

Los estudios en el área puntualizados en este texto dan cuenta de que la IE se vuelve un recurso de afrontamiento crítico en las condiciones actuales de trabajo que repercute directamente tanto en la evaluación primaria, en la vivencia ante el suceso estresante, como en la evaluación secundaria, en los recursos que se activan para restituir el equilibrio, el bienestar. Asimismo, la IE exhibe relaciones positivas con la mayoría de las aptitudes y actitudes que el nuevo contexto laboral demanda.

Referencias bibliográficas

- Bermúdez, M. P.; Teva Álvarez, I. y Sánchez, A.: "Análisis de la relación entre la inteligencia emocional, estabilidad emocional y bienestar psicológico", en *Universitas Psychologica*, vol. 2, N°1, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 2008, pp. 27-32.
- Berrios Martos, Augusto Landa y Aguilar Luzón, C.: "Inteligencia emocional percibida y satisfacción laboral en contextos hospitalarios. Un estudio exploratorio con profesionales de enfermería", en *Ansiedad y Estrés*, vol. 12, N° 2-3, 2006, pp. 479-493.
- Berrios, M. P.: "La inteligencia emocional en el ámbito laboral", en J. M. Augusto (coord.), *Estudios en el ámbito de la inteligencia emocional*, Jaén, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén, 2009, pp. 157-174.

- Brotheridge, C. M.: "The role of emotional intelligence and other individual difference variables in predicting emotional labor relative to situational demands", en *Psicothema*, 18, supl., 2006, pp. 139-144.
- Casullo, M. M.: "La Evaluación psicológica: modelos, técnicas y contexto sociocultural", en *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 1, 1999, pp. 97-113.
- Cuadrado, I.: "Psicología Social y Género", en I. Cuadrado e I. Fernández (coords.), *Psicología Social*, Madrid, Sanz y Torres, 2007.
- De Bono, E.: *El Pensamiento Lateral*, Buenos Aires, Paidós, 1989.
- Dejours, C.: *El Factor Humano*, Buenos Aires, Lumen, 1998.
- Extremera, N. y Fernández Berrocal, P.: "El papel de la inteligencia emocional en el alumnado: evidencias empíricas", en *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 6 (2), 2004. Consultado el 5 de julio de 2007 en: <http://redie.uabc.mx/vol6no2/contenido-extremera.html>
- "Special issue on emotional intelligence: An overview", en *Psicothema*, 18, 2006, pp. 1-6.
- Fernández Berrocal, P. y Ramos Díaz, N.: "Investigaciones empíricas en el ámbito de la inteligencia emocional", en *Ansiedad y Estrés*, 5 (2-3), 1999, pp. 247-260.
- *Corazones Inteligentes*, Barcelona, Kairós, 2002.
- Fernández, O.; Muratori, M. y Zubietta, E.: "Bienestar eudaemónico y soledad emocional y social", en *Boletín de Psicología*, Universidad de Valencia, 2012.
- Ferrari, L.: "Nuevas perspectivas para la comprensión del liderazgo desarrolladas en el ámbito de la Psicología del Trabajo", en G. Filippi y E. Zubietta (coords), *Psicología y trabajo, una relación posible*, Buenos Aires, Eudeba, 2010, pp. 51-70.
- Filippi, G.: *Temas Prácticos de Psicología del Trabajo. ¿Hay una lectura diferente de la inteligencia aplicada al trabajo?*, Buenos Aires, Ficha de Cátedra de Psicología del Trabajo I, Facultad de Psicología, UBA, 1992.
- "El nuevo sujeto laboral", en *Decisiones en RRHH*, 1, 2000, pp. 16-19.
- "Trabajo y subjetividad: ¿el nuevo sujeto laboral?", en G. Filippi y E. Zubietta (coords.), *Psicología y trabajo, una relación posible*, Buenos Aires, Eudeba, 2010, pp. 21-32.
- Frank de Verthelyi, R.: "La Inteligencia y la Evaluación: Interrogantes y tendencias actuales", en *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, N° 1, 2000, pp. 107-116.

- Gardner, H.: "Multiple intelligences: The theory in practice", en *Teachers College Record*, vol. 95, 4, 1994, pp. 557-583.
- *Inteligencias Múltiples*, Barcelona, Editorial Paidós, 1983.
- "Are there additional intelligences? The case of naturalist, spiritual, and existential intelligences", en J. Kane (ed.), *Education, Information and Transformation*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1998.
- Gardner, W.I y Avolio, B.J.: "The charismatic relationship: A dramaturgical perspective", en *Academy of Management Review*, 23, 1998, pp. 32-58.
- George, J. M.: "Emotions and leadership: The role of emotional intelligence", en *Human Relations*, 53(8), 2008, pp. 1027-1055.
- Godio, J.: *Sociología del Trabajo y Política*, Buenos Aires, Atuel, 2001.
- Todaro, R. y Yáñez, S.: *El trabajo se transforma: relaciones de producción y relaciones de género*, Santiago de Chile, CEM ediciones, 2004.
- Goleman, G.: *Inteligencia Emocional*, Barcelona, Kairós, 1996.
- Góngora, V. y Casullo, M.: "Factores protectores de la salud mental: Un estudio comparativo sobre valores, autoestima e inteligencia emocional en población clínica y población general", en *Interdisciplinaria*, vol. 26, N° 2, 2009.
- Harvey, P. y Dasborough, M.: "Consequences of employee attributions in the workplace: The role of emotional intelligence", en *Psicothema*, 18, 2006, pp. 145-151.
- Lopes, P. N.; Grewal, D.; Kadis, J.; Gall, M y Salovey, P.: "Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work", en *Psicothema*, 18, 2006, pp. 132-138.
- Mayer, J. D y Salovey, P.: "Emotional Intelligence and the construction and regulation of feelings", en *Applied and Preventive Psychology*, 4 (3), 1995, pp. 197-208.
- "What is emotional intelligence?", en P. Salovey y D. J. Sluyter (eds.), *Emotional Development And Emotional Intelligence*, New York, Basic Books, 1997.
- McClelland, D. C.: "Testing for competence rather than for intelligence", en *American Psychology*, 28, 1973, pp. 1-14.
- Medá, D.: *El Trabajo. Un valor en peligro de extinción*, Barcelona, Gedisa, 1998.
- Muratori, M.; Delfino, G. y Zubieta, E.: "Sucesos vitales y bienestar", en *Anuario de Investigaciones*, vol. XIX, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, 2012, pp. 49-57.
- Palmer, B.; Walls, M.; Burgess, Z. y Stough, C.: "Emotional intelligence and effective leadership", en *Leadership y Organization Development Journal*,

- 22/1, 2000, pp. 5-10.
- Salovey, P. y Mayer, J. D.: "Emotional Intelligence", en *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 1990, pp. 185-211.
- Salvador, C.: "Impacto de la inteligencia emocional percibida en la autoeficacia emprendedora", en *Boletín de Psicología*, N°92, marzo de 2008, pp. 65-80.
- Sattler, J. M.: "Investigación Histórica y Teorías de la Inteligencia", en J. M. Sattler, *Educación Infantil*, 3° ed., México, Manual Moderno, 1996.
- Serieyx, H.: *El Big Bang de las Organizaciones*, Buenos Aires, Granica, 1994.
- Snyderman, M. y Rothman, S.: "Survey of expert opinion on intelligence and aptitude testing", en *American Psychologist*, 42, 1987, pp. 137-144.
- Sosa, F.; Mele, S. y Zubieta, E.: "Actitudes hacia el Multiculturalismo, Valores e Inteligencia Emocional en población militar en Misiones de Paz. In Memoriam de María Martina Casullo", en *Anuario de Investigaciones*, vol. 16, tomo 2, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, 2009, pp. 285-292.
- Sternberg, R. y Detterman, D.: *¿Qué es la Inteligencia? Enfoque actual de su naturaleza y definición*, Madrid, Pirámide, 1988.
- Sternberg, R. y Kauffman, J. D.: "Human Abilities", en *Annual Review of Psychology*, 49, 1998, pp. 479-502.
- Sternberg, R.: "Implicit Theories of Intelligence, Creativity and Wisdom", en *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1985, pp. 607-27.
- "Implicit Theories of Intelligence, Creativity and Wisdom", en *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1985, pp. 607-27.
- *Inteligencia Exitosa: cómo una inteligencia práctica y creativa determina el éxito en la vida*, Barcelona, Paidós, 1996.
- Sternberg, R. y Lubart, T. I.: "Investing in creativity", en *American Psychology*, 51, 1996, pp. 677-688.
- Velasco, C.; Fernández, I.; Páez, D. y Campos, M.: "Perceived emotional intelligence, alexithymia, coping and emotional regulation", en *Psicothema*, 18, 2006, pp. 89-94.
- Wesman, A. G.: "Intelligence Testing", en *American Psychologist*, 23, 1968, pp. 267-274.
- Yammarino, F.J.; Spangler, W. D. y Bass, B. M.: "Transformational leadership and performance: a longitudinal investigation", en *Leadership Quarterly*, vol. 4, 1993, pp. 81-102.
- Yang, S. y Sternberg, R.: "Taiwanese chinese people's conceptions of intelligence", en *Intelligence*, 25 (1), 1997, pp. 21-36.

- Zubieta, E.: "Valores Humanos y Conducta Social", en M. M. Casullo (comp.), *Prácticas en Psicología Positiva*, Buenos Aires, Lugar Editorial, 2008, pp. 203-229.
- Zubieta, E.; Fernández, O. y Sosa, F.: "Bienestar, valores y variables asociadas", en *Boletín de Psicología*, N° 106, Universidad de Valencia, España, 2012, pp. 7-27.
- Zubieta, E.; Muratori, M. y Mele, S.: "Bienestar, clima emocional, percepción de problemas sociales y confianza", en *Anuario de Investigaciones*, vol. XIX, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, 2012, pp. 97-106.
- Zubieta, E. M. y Delfino, G. I.: "Satisfacción con la vida, bienestar psicológico y bienestar social en estudiantes universitarios de Buenos Aires", en *Anuario de Investigaciones*, vol. 17, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, 2010, pp. 277-283.
- Zubieta, E.; Beramendi, M.; Sosa, F. y Torres, A.: "Sexismo ambivalente, estereotipos y valores en el ámbito militar", en *Revista de Psicología*, vol. 29 (1), Pontificia Universidad Católica de Perú, Perú, 2011, pp. 101-130.
- Zubieta, E.; Muratori, M. y Fernández, O.: "Felicidad y Bienestar Psicosocial: ¿una cuestión de género?", en *Revista Salud y Sociedad*, vol. 3, 1, Universidad Católica del Norte, de Tarapacá y de Talca, Chile, 2012, pp. 66-76.